

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS E  
INFORMÁTICA**

**EAP. DE INGENIERÍA DE SISTEMAS**

**Propuesta de modelo CRM para la gestión  
centralizada del cumplimiento tributario**

**TESINA**

Para optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas

**AUTOR**

Jenny Jessica Maza Carlin

**ASESOR**

Sumiko Elizabeth Murakami De la Cruz

Lima - Perú

2016

**FICHA CATALOGRÁFICA**

**MAZA CARLIN JENNY JESSICA**

**PROPUESTA DE MODELO CRM PARA LA GESTIÓN  
CENTRALIZADA DEL CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO**

Programa/línea de investigación: Gestión de sistemas informáticos y de  
Información.  
(Lima, Perú 2016)

Tesina, Facultad de Ingeniería de Sistemas, Pregrado, Universidad  
Nacional Mayor De San Marcos

Formato 28 x 20 cm Paginas #

### **DEDICATORIA:**

A mis padres, Martín y Alicia, por todo el apoyo brindado día a día, por su gran esfuerzo de darme lo mejor para seguir adelante con mis proyectos.

A mi hermana Sandy, por su paciencia y comprensión en momentos difíciles, y su gran apoyo en todo momento.

A mi gran amigo y amor, Francisco, por su apoyo incondicional en poder realizar este proyecto.

A mi asesora la profesora Elizabeth Murakami por la ayuda y guía brindada para hacer realidad este trabajo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia, por todo el apoyo brindado en cada momento de mi vida y más aún para la realización de este proyecto, con su paciencia y comprensión y todas las fuerzas en sus palabras y consejos otorgados.

A los profesores de la facultad, por todo el conocimiento impartido durante la carrera profesional.

A mi profesora asesora Elizabeth Murakami, por toda la ayuda y guía para elaborar este proyecto y lograr obtener el título de ingeniero, alcanzando así una meta más en mi vida.

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**  
**FACULTAD DE INGENIERIA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA**  
**ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS**

**PROPUESTA DE MODELO CRM PARA LA GESTIÓN  
CENTRALIZADA DEL CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO**

Autor : MAZA CARLIN, Jenny Jessica  
Asesor : MURAKAMI DE LA CRUZ, Sumiko Elizabeth  
Título : Tesina, para optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas  
Fecha : Junio 2016

---

**RESUMEN**

El presente proyecto tiene por objetivo diseñar una propuesta de modelo CRM (Customer Relationship Management) para una adecuada gestión centralizada del cumplimiento tributario por parte de una empresa de recaudación tributaria, que nos permitirá conseguir mejores formas de relacionamiento con los contribuyentes, lograr la eficiencia y eficacia de los procesos de recaudación buscando el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y reducir la brecha de presentación de la declaración y la brecha de pago.

En la actualidad con el incremento de volumen de información, se busca dotar de herramientas que permitirán un control masivo, permanente y personalizado del cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.

**Palabra claves:** CRM (Administración de la Relación con los Clientes), gestión tributaria, marketing público, gestión del conocimiento, cumplimiento tributario

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**  
**FACULTAD DE INGENIERIA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA**  
**ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS**

**CRM MODEL PROPOSAL FOR THE CENTRAL TAX COMPLIANCE  
MANAGEMENT**

Autor : MAZA CARLIN, Jenny Jessica  
Asesor : MURAKAMI DE LA CRUZ, Sumiko Elizabeth  
Título : Tesina, para optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas  
Fecha : Junio 2016

---

**ABSTRACT**

This project aims to design a model proposal CRM (Customer Relationship Management) for proper centralized management of tax compliance by the tax collection enterprise, allowing us to achieve better forms of relationship with taxpayers, achieving efficiency and effectiveness of the collection processes seeking voluntary compliance with tax obligations and reduce the gap presentation of the declaration and the pay gap.

Today with the increasing volume of information, it seeks to provide tools that will allow a massive, permanent and custom control of the fulfillment of tax obligations of taxpayers.

**Key words:** CRM Customer Relationship Management), tax management, public marketing, knowledge management, tax compliance.

## INDICE DE CONTENIDOS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>CAPITULO I. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO .....</b>             | <b>3</b>  |
| 1.1 Antecedentes del problema .....                             | 3         |
| 1.2. Definición o formulación del problema .....                | 12        |
| 1.3 Objetivos .....   | 12        |
| 1.4 Justificación.....  | 13        |
| 1.5 Alcance del estudio .....                                   | 15        |
| 1.6 Organización de la tesina .....                             | 16        |
| <b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>                         | <b>17</b> |
| 2.1 CRM (Customer Relationship Management).....                 | 17        |
| 2.1.1 ¿Qué es CRM? .....  | 17        |
| 2.1.2 Del Marketing Relacional al CRM.....                      | 18        |
| 2.1.3 Objetivos del CRM.....                                    | 20        |
| 2.1.4 Componentes de un CRM .....                               | 21        |
| 2.1.5 Beneficios de un CRM .....                                | 22        |
| 2.1.6 Integración de los Niveles del CRM .....                  | 26        |
| 2.1.7 Metodologías CRM .....                                    | 32        |
| 2.1.8 Riesgos de implementar CRM .....                          | 36        |
| 2.2 Cumplimiento Tributario.....                                | 36        |
| 2.2.1 Definición.....   | 36        |
| 2.2.2 Factores para el cumplimiento tributario voluntario ..... | 37        |
| 2.2.3 Medidas Necesarias.....                                   | 39        |
| 2.3 Gestión Tributaria .....                                    | 40        |
| 2.3.1 Concepto .....  | 40        |
| 2.3.2 Fases del procedimiento de gestión tributaria .....       | 41        |
| 2.4 Marketing Público.....                                      | 42        |
| 2.4.1 Definición.....   | 42        |
| 2.4.2 Políticas de Comunicación .....                           | 43        |
| 2.4.3 Ámbito de aplicación del marketing público.....           | 47        |
| 2.5 Gestión del Conocimiento .....                              | 51        |
| 2.5.1 Definición.....   | 51        |
| 2.5.2 Gestionar el conocimiento.....                            | 52        |
| 2.5.3 Herramientas para la gestión del conocimiento .....       | 53        |
| <b>CAPITULO III. ESTADO DEL ARTE METODOLÓGICO.....</b>          | <b>55</b> |
| 3.1 Aplicaciones del CRM .....                                  | 55        |
| 3.1.1 CRM Gratuito.....   | 55        |
| 3.1.2 CRM Comercial .....                                       | 57        |
| 3.2 Casos de Estudios.....                                      | 59        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2.1 Profuturo AFP .....  | 59        |
| <b>CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN O DEL ESTUDIO.....</b>         | <b>63</b> |
| 4.1 Comparación de Metodologías.....                                     | 63        |
| 4.1.1 Análisis de los criterios de evaluación .....                      | 63        |
| 4.1.2 Análisis de los métodos aplicando los criterios de evaluación..... | 63        |
| 4.2 Resolución del problema aplicando la técnica seleccionada.....       | 66        |
| 4.2.1 Alternativas para el desarrollo de la solución .....               | 66        |
| 4.2.2 Herramientas de Software usadas para solucionar el problema .....  | 69        |
| 4.2.3 Herramientas de Hardware usadas para solucionar el problema.....   | 69        |
| 4.3 Descripción de la solución tecnológica.....                          | 70        |
| 4.3.1 Modelado de Negocio del prototipo.....                             | 70        |
| 4.3.2 Diagrama de Casos de Uso.....                                      | 75        |
| 4.3.3 Diagrama del Comportamiento Dinámico de la Interface.....          | 84        |
| 4.3.4 Diagrama de Clases.....  | 84        |
| 4.3.5 Prototipo de Interfaces del Sistema de Reporte Tributario .....    | 89        |
| 4.3.6 Estimación de los beneficios .....                                 | 93        |
| <b>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>                  | <b>96</b> |
| 5.1 Conclusiones .....   | 97        |
| 5.2 Recomendaciones.....   | 98        |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                                  | <b>99</b> |

## INDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 : Evolución de la Recaudación (millones).....                  | 4  |
| Figura 2 : Acciones Inductivas (millones).....                          | 5  |
| Figura 3 : Contribuyentes Activos (en miles).....                       | 6  |
| Figura 4 : Proceso de Tributación.....                                  | 7  |
| Figura 5 : Cantidad de Quejas por Negocio.....                          | 9  |
| Figura 6 : Arquitectura de Procesos de Negocio de la Empresa.....       | 11 |
| Figura 7 : Objetivos del CRM .....                                      | 21 |
| Figura 8 : Componentes de un CRM .....                                  | 22 |
| Figura 9 : CRM Operativo.....   | 27 |
| Figura 10 : Acción e interacción en la relación con el cliente .....    | 27 |
| Figura 11 : CRM Analítico .....   | 28 |
| Figura 12 : CRM Analítico (desde la perspectiva de los procesos ) ..... | 29 |
| Figura 13 : CRM Colaborativo .....                                      | 31 |
| Figura 14 : Tecnología de un CRM .....                                  | 31 |
| Figura 15 : Comunicación e imagen en las organizaciones públicas.....   | 45 |
| Figura 16 : Modelo de Marketing Público.....                            | 50 |
| Figura 17 : Modelado del Prototipo.....                                 | 74 |
| Figura 18 : Proceso de centralización de datos.....                     | 75 |



|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Figura 19 | : Proceso de reporte tributario .....                         | 80 |
| Figura 20 | : Comportamiento dinámico de la interface .....               | 84 |
| Figura 21 | : Modelo conceptual del comportamiento de la interface .....  | 86 |
| Figura 22 | : Interface ubicación de opción “Reporte Tributario” .....    | 89 |
| Figura 23 | : Interface filtro por RUC .....                              | 89 |
| Figura 24 | : Interface plantilla datos generales del contribuyente ..... | 90 |
| Figura 25 | : Interface pestaña tributos afectos .....                    | 90 |
| Figura 26 | : Interface pestaña representantes legales.....               | 91 |
| Figura 27 | : Interface pestaña padrón especial.....                      | 91 |
| Figura 28 | : Interface pestaña valores .....                             | 92 |
| Figura 29 | : Interface pestaña fraccionamiento.....                      | 92 |
| Figura 30 | : Reducción de Brecha de Recaudación Total y Voluntaria.....  | 95 |

## INDICE DE CUADROS

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Cuadro 1 | : Porcentaje de recuperación de la Gestión Inductiva .....         | 11 |
| Cuadro 2 | : Esquema de comunicación en las organizaciones públicas.....      | 46 |
| Cuadro 3 | : Esquema de comunicación en las organizaciones públicas.....      | 47 |
| Cuadro 4 | : Planificación del Marketing Público .....                        | 51 |
| Cuadro 5 | : Análisis de Metodologías de Implantación de CRM.....             | 64 |
| Cuadro 6 | : Análisis de Metodologías para Implementación de Software .....   | 65 |
| Cuadro 7 | : Análisis de Alternativas de Desarrollo CRM.....                  | 68 |
| Cuadro 8 | : Porcentaje de brecha entre RT y RV (Reducción de la brecha)..... | 94 |
| Cuadro 9 | : Porcentaje de recuperación de la deuda (incremento).....         | 96 |

## INTRODUCCIÓN

La tendencia internacional es que las autoridades tributarias administren el régimen tributario de manera tal que alienten y esperen a que los contribuyentes lleven a cabo la autodeterminación de sus obligaciones tributarias y posteriormente cumplan con los pagos correspondientes de impuestos al gobierno.

En el Perú este tema es generalmente percibido como una labor no muy grata pues las personas evitan con frecuencia el pago de sus impuestos. Pocas lo ven como la oportunidad de contribuir a generar recursos para promover el desarrollo del país y mejorar el entorno en el que viven.

De manera ideal se podría pensar que el contribuyente debe cumplir con sus obligaciones ante el fisco de forma voluntaria y sólo por excepción, se deberían utilizar medios de fuerza para lograr ello. Sin embargo, en nuestro país parece ser lo contrario.

Según el profesor, Juan Mario Alva Matteucci, en su artículo de Derecho Tributario, indica que la manera como el fisco ha estado actuando en los últimos años está orientada a procurar un incremento de la recaudación tributaria, priorizando en algunas situaciones acciones de cobranza, imposición de multas y creación de algunos mecanismos de colaboración como las deducciones, retenciones y percepciones, que pueden generar sobrecostos en los contribuyentes y a veces una pérdida de liquidez, tan importante en estos días.

Actualmente parece ser que la Administración Tributaria está decidida a modificar este patrón de conducta y permitir que el cumplimiento voluntario sea la regla general para ello se debe generar confianza en el contribuyente, proporcionarle facilidades tanto en los medios utilizados para cumplir con la presentación de sus declaraciones, como en la forma

de realizar los pagos, buscar darle apoyo a quienes cumplan en las formas y plazos establecidos, entre otros.

Buena parte de este trabajo es identificar a los contribuyentes y segmentarlos para poder ofrecerles un tipo de tratamiento distinto de acuerdo a los perfiles que en común tengan.

En contrapartida el fisco debe combatir la evasión, elaborar y aplicar estrategias y políticas relacionadas con la mejora en la recaudación, ampliar la base tributaria e incluir nuevos contribuyentes que antes no lo eran; en este sentido el presente proyecto tiene por objetivo diseñar una propuesta de modelo CRM (Administración de la Relación con los Clientes) para la gestión centralizada del cumplimiento tributario y lograr que este pueda ser de forma voluntaria, que contribuirá a reducir la brecha de presentación de la declaración y la brecha de pago, así como incrementar el índice de satisfacción de los contribuyentes. Además permitirá un control masivo, centralizado, permanente y personalizado del cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes, ya que muchas veces no se usa toda la información del comportamiento de los mismos o la información es inconsistente para una adecuada gestión de la deuda.

Como se verá más adelante un CRM no es únicamente la instalación de un sistema de software, sino es la aplicación y el desarrollo de distintas estrategias en las cuales los colaboradores de la empresa de recaudación tributaria juegan un papel muy importante, pues son los encargados de gestionar la información así como de la toma de decisiones, en la cual el contribuyente debe ser el centro sobre el cual gira el servicio que brindan.

## **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

### **1.1 Antecedentes del problema**

En los últimos años las tendencias de mejora de la administración pública es empujada por el avance de la tecnología, guiadas por el logro de sus funciones y la capacidad económica de sus presupuestos, no obstante existe una tendencia al desequilibrio fiscal, es decir, los gastos del Estado han sido mayores que sus ingresos, por ello la recaudación tributaria y el desempeño de los órganos administradores de los impuestos tienen una importancia fundamental para nuestro país.

En el transcurso de los años la recaudación no ha sido la esperada, debido a que se tiene un sistema con algunos errores operacionales que radican principalmente en el hecho de que la información obtenida de los contribuyentes no es usada en su totalidad o termina siendo insuficiente.

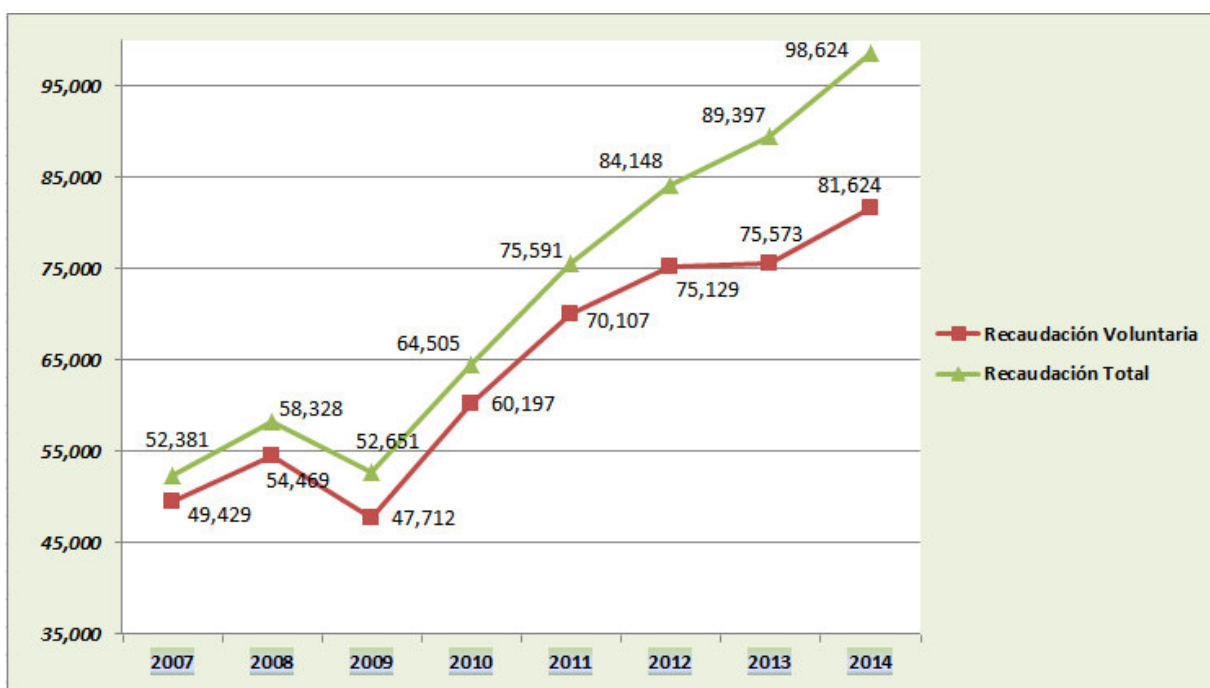
En el Perú, la recaudación tributaria es desempeñada por la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), que debe apoyarse en un sistema tributario eficiente y eficaz, que permita la recaudación, fiscalización y control de los impuestos y tributos, como fuente generadora de recursos, en búsqueda del auto sostenimiento, y el propósito de generar los ingresos necesarios para costear los servicios y proyectos que benefician a la población.

El servicio que brinda tiene un origen basado en la política interna de comunicación y de entrega de información, así como de la capacidad tecnológica para la disponibilidad de la misma, y que muchas veces no coincide con la demanda real del cliente (contribuyente), quien no tiene los mecanismos para hacer llegar sus reclamos o demanda de servicios, teniendo un proceso no muy eficiente. Por otro lado, no existen estrategias para llegar a los contribuyentes, lo que genera mecanismos no idóneos en el vínculo contribuyente - empresa de recaudación tributaria.

La gestión tributaria, busca el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias como un elemento fundamental para la recaudación de impuestos y que depende principalmente de la conciencia tributaria y del grado de aceptación del sistema tributario.

La gestión inductiva es un componente de la recaudación tributaria, pues busca ser un soporte del cumplimiento de las obligaciones. Por ello, es importante mostrar el comportamiento de la recaudación tributaria total y sus dos principales componentes (la recaudación voluntaria y la recaudación por gestión).

Se observa en la Figura 1 el crecimiento de la recaudación total desde el año 2009 al 2014 (este último año con tasa de crecimiento menor). Desde el año 2011 la brecha entre recaudación total y la recaudación voluntaria se incrementa, pasando parte importante de la recaudación voluntaria a la recaudación por gestión, ésta última implica la disminución creciente del cumplimiento voluntario y mayores costos operativos a la Administración Tributaria. La recaudación por gestión correspondiente al año 2014 representa más del 15% de la recaudación total, debiéndose medir más bien la mayor participación de la recaudación voluntaria.



**Figura 1 : Evolución de la Recaudación (millones)**

**Fuente** : SUNAT - INCT (Carpetas Públicas - Recaudación por Gestión Plan Operativo Institucional 2014)

Es entonces, que se tomaron medidas que permitirían promover el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias a través de campañas informativas institucionales, simplificación y gestión eficaz del sistema tributario, información y asistencia al contribuyente, la lucha contra la evasión, entre otros, estas medidas o acciones inductivas fueron controladas estadísticamente (hasta el 2013) por la Intendencia Nacional de Cumplimiento Tributario, y de las cifras publicadas su recaudación en promedio es de S/. 100 millones del año 2009 al 2013, representando un porcentaje del 0.2% del total de la recaudación de la empresa de recaudación tributaria y el 1.6% de la recaudación por gestión. Las acciones inductivas consideran tanto las desarrolladas por personal de la empresa de recaudación como aquellas

tercerizadas (telecobranza), no tienen una importancia significativa dentro de la recaudación total.

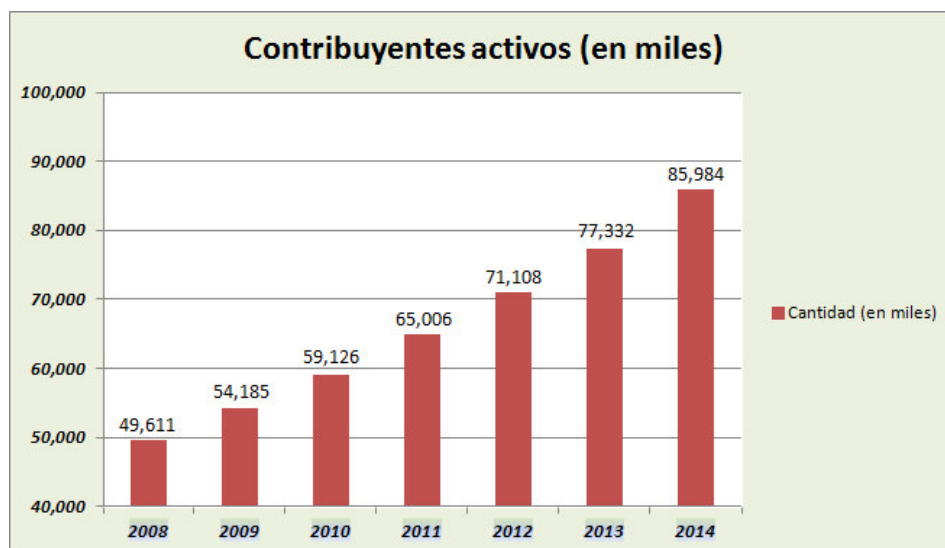
En la Figura 2 se muestra la evolución de las acciones inductivas de los años 2009 al 2014, en los cuales se mantiene una tendencia creciente pero con montos pequeños de crecimiento.



**Figura 2 : Acciones Inductivas (millones)**

**Fuente** : SUNAT - INCT (Carpetas Públicas - Recaudación por Gestión)

A su vez también podemos observar (Figura 3) que cada año el número de contribuyentes aumenta debido a estas acciones inductivas que orientan al contribuyente a tener un mejor y oportuno cumplimiento del pago de sus tributos, al aumentar el número de contribuyentes debía de tener una relación directa con la recaudación pero sucede lo contrario, como podemos apreciar en la Figura 1 de los años 2008 al 2009 existe una disminución de la recaudación voluntaria en 12.41% y del 2012 al 2013 solo existió un pequeño crecimiento en 0.59% de la recaudación voluntaria, mostrando de esta forma la poca cultura tributaria de los contribuyentes y la falta de aplicación, ampliación y modernización de herramientas, técnicas, estrategias y procedimientos, que generen una comunicación efectiva a través de los canales de atención (presencial, telefónico y/o virtual) y permitan llevar un control masivo, centralizado y personalizado del cumplimiento de las obligaciones tributarias.



**Figura 3 : Contribuyentes Activos (en miles)**

**Fuente** : SUNAT - Oficina de Estadísticas y Estudios

La Administración Tributaria es la encargada del registro de los contribuyentes y sus respectivos negocios, existe mucha información con datos erróneos (domicilio, teléfonos, direcciones de correos, número celular, etc.), lo cual genera pérdidas de tiempo y dinero cuando se realiza procesos como notificaciones (Orden de Pago, Resolución de Embargos, Resolución de Intendencia Aprobatoria de Fraccionamiento, entre otros) a los domicilios, no encontrando a los contribuyentes y en muchos casos encontrando a otros que no tienen nada que ver con las deudas generando en ellos fastidio e incomodidad.

### **Descripción del Proceso de Tributación**

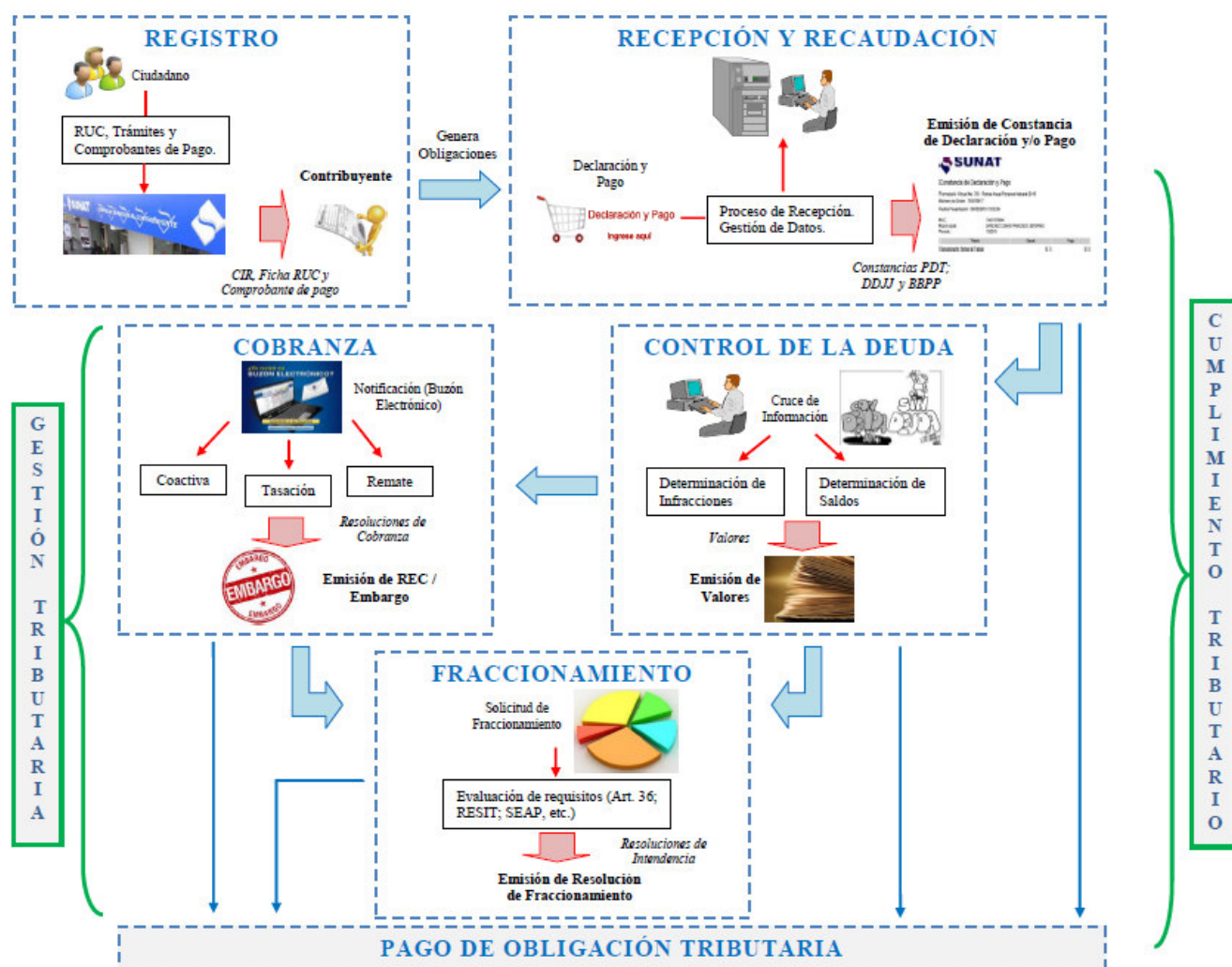
El Proceso de Tributación (Figura 4) se inicia una vez que el contribuyente se encuentra registrado (datos de identificación, representantes legales, establecimientos anexos, actividad económica y régimen tributario), se le entrega su clave de acceso a SOL (Operaciones en Línea) y su autorización de emisión de comprobantes de pago, a fin de permitir un adecuado control de sus obligaciones tributarias, una vez generada estas obligaciones tienen que realizar sus respectivas declaraciones juradas y los pagos mediante el cual cumplen con sus obligaciones formales y sustanciales, así como recibir diversas solicitudes y poner dicha información a disposición de las áreas operativas.

Si el contribuyente no ha cumplido con su presentación de declaración en el tiempo establecido, la empresa de recaudación tributaria a través del proceso de control de la deuda verifica y realiza los cruces de información para determinar la deuda e infracciones cometidas por el incumplimiento tributario, emitiendo los valores respectivos (Orden de Pago, Resolución de Multa, Infracción), asimismo efectúa el seguimiento de la situación de estos valores, a los cuales se les puede interponer recursos de reclamaciones, resueltos los mismos y transcurriendo el plazo de ley para la interposición del recurso de apelación, o emitida la Resolución del Tribunal Fiscal,

también podrán constituirse en deuda exigible coactivamente. Si la deuda es exigible, se dará inicio al procedimiento de cobranza coactiva o hasta su cancelación.

Del mismo modo, el área operativa de cobranza coactiva ejerce medidas de coerción con el fin de recuperar la deuda tributaria exigible que no fue pagada oportuna y voluntariamente por el contribuyente, ejecutando medidas de embargo en caso el deudor no cancele su deuda. Pero la empresa de recaudación tributaria a su vez brinda un beneficio tributario o proceso de apoyo mediante el proceso de fraccionamiento, donde se concede a los deudores que lo soliciten la facilidad del pago de su deuda tributaria, al amparo de una norma legal. Esta área operativa evalúa las solicitudes de fraccionamiento según los requisitos a cumplir asegurando de esta forma el pago y recuperación de la deuda tributaria.

Todo ello determina el proceso integral de recuperación de la deuda, donde se muestra la complejidad actual debido a la normatividad vigente, la situación de los sistemas actuales y los procedimientos existentes.



**Figura 4 : Proceso de Tributación**

**Fuente :** Elaboración Propia



En el Proceso de Tributación el contribuyente puede cumplir con las obligaciones adquiridas de forma voluntaria (desde el proceso de Recepción y Recaudación pasando directamente al pago de la obligación tributaria dentro de los plazos establecidos) o por gestión a través del sub-proceso de Gestión Tributaria (cuando el contribuyente no cumple con su obligación o cumpliéndola lo hace fuera de plazo).

Cada proceso que logra obtener dicha recaudación (voluntaria o por gestión) maneja su propia base de conocimiento, es decir, no se cuenta con una base de conocimientos donde se pueda precisar criterios o posiciones sobre los diversos temas de interés tributario, solo existen iniciativas aisladas por las distintas áreas operativas y normativas. No existe una herramienta oficial centralizada y de uso por todo el personal de la empresa recaudadora a nivel nacional.

Asimismo, tampoco se cuenta con una base de datos centralizada, lo que complica la labor de orientación y difusión de los temas tributarios tanto de parte del personal de la empresa como el acceso mismo que puedan tener los contribuyentes.

Ante todo esto, la empresa de recaudación tributaria ha tomado algunas iniciativas en los servicios que brinda para que de una manera adecuada y oportuna con una atención personalizada se alcance la confianza y satisfacción del contribuyente, teniendo entre estas: los centros de servicios al contribuyente, central de consultas (llamadas telefónicas y celulares) para realizar consultas acerca de estados de trámites, reclamos, puntos de pago, requisitos y demás servicios que brinda; además realizando campañas de actualización de datos de los contribuyentes por estos medios y el portal web.

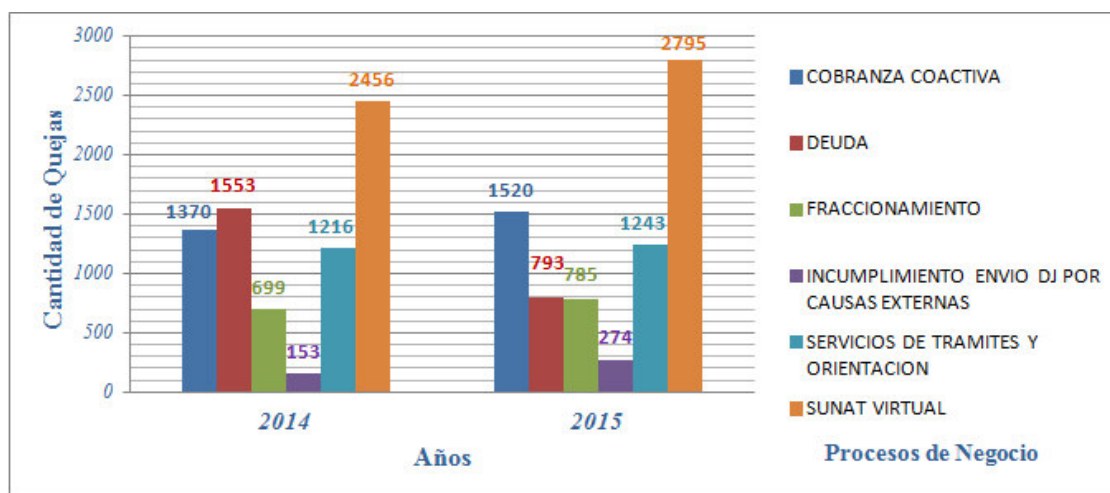
### **Una forma de comunicación con el contribuyente: “Sistema de Quejas”**

Por otra parte, desde el año 2014 se ha incorporado el Sistema de Quejas y Sugerencias, una aplicación Web donde se registran, asignan, tipifican, evalúan, verifican y notifican la respuesta para las Quejas-Reclamos o Sugerencias presentadas por el contribuyente o público en general, vinculadas con la atención y los procedimientos relacionados a la actuación de la empresa de recaudación tributaria, lo cual ha permitido identificar los procesos de negocio tributario que presentan una mayor dificultad de manejo del sistema o inconsistencias en el procedimiento del mismo por la información desactualizada o no bien determinada, demostrando la insatisfacción del contribuyente por el incumplimiento tributario en el que termina.

El registro de la queja o sugerencia individual será posible desde el sistema SOL para usuario con clave o sin clave y desde la intranet de la empresa recaudadora. Además permite la asignación de la misma a un Asesor de Quejas y Sugerencias (AQS), quien mediante la evaluación le permite registrar toda la serie de acciones (llamadas telefónicas, envíos de correo, documentos, reuniones, requerimientos de defensoría) que él realiza para poder atender una queja o sugerencia individual o acumulada.

A continuación se muestra la Figura 5 donde se describe la cantidad de quejas recibidas en el sistema de quejas para los dos últimos años en el que se ha implantado, los datos

se muestran por cada proceso de negocio tributario dentro del proceso de cumplimiento tributario.



**Figura 5 : Cantidad de Quejas por Negocio**

**Fuente** : SUNAT - Intranet en Línea (Sistema de Quejas)

Del gráfico, podemos observar que las quejas de algunos procesos de negocio se han mantenido mientras que otros han ido en aumento, principalmente los relacionados con el cumplimiento tributario (Cobranza coactiva - 9%, fraccionamiento - 11%, servicios de trámites y orientación - 2%), demostrando de esta manera que los contribuyentes no se encuentran satisfechos con los servicios brindados; lo que nos pone en alerta para mejorar los servicios de la empresa de recaudación tributaria y poder optimizar el tiempo en que se brinda la información del comportamiento del contribuyente.

### Manejo actual de la información

La empresa de recaudación tributaria actualmente maneja toda la información de los contribuyentes en sus bases de datos de Informix y Oracle, que es un modelo diseñado por la propia empresa. Se tiene un computador central con la información primaria (nombres y apellidos, domicilio, número de teléfono, correo electrónico, actividad económica, régimen tributario, entre otros) donde queda registrado un ciudadano como contribuyente y a su vez esta información es distribuida a los 43 computadores descentralizados (dependencias como Lima, La Libertad, Piura, Arequipa, otros similares). De igual forma sucede con la presentación de las declaraciones de las obligaciones tributarias, las cuales son presentadas vía internet a través de Operaciones en Línea o en las cabinas de la empresa donde el personal de atención al contribuyente le brinda orientación para las presentaciones respectivas, los siguientes procesos de negocio de la gestión tributaria se realizan y son aplicadas desde la dependencia donde el contribuyente se encuentra registrado. Estas bases de datos contienen el historial del comportamiento tributario de los contribuyentes desde el año 1999, además recopila información de todas las transacciones realizadas por ellos (pago de valores, pago de boletas por fraccionamiento, solicitudes de fraccionamiento, resoluciones de embargos,

etc.) y los movimientos entre dependencias que puede sufrir un contribuyente (migración de RUC, por procesos a pedido o masivo según determinación).

Toda esta información puede ser consultada y exportada a cualquier otro formato, como un listado de Excel; sin embargo, no toda la información puede exportarse puesto que la información se encuentra en extensas tablas que contienen todos los datos de los contribuyentes. A todos estos servidores tienen acceso las diferentes áreas de la empresa pero al no estar organizada e integrada el manejo de la información, se generan retrasos en la prestación de atención al contribuyente (consultas, tramites a realizar, pago de tributos) viéndose este afectado en su cumplimiento tributario, también las mismas áreas operativas y administrativas se ven afectadas porque para sus reportes de indicadores o toma de decisiones no hay un control centralizado de toda la información del comportamiento del contribuyente.

Si bien se cuenta con una gran infraestructura tecnológica, el flujo de información no está organizado lo que conlleva a que puedan existir posibles falencias o motivos de demora en los servicios brindados al no proporcionar información completa y oportuna.

La Gestión Inductiva es un proceso descentralizado (realizado en las dependencias), cuyo objetivo es inducir al contribuyente al cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias, estas son dirigidas a los contribuyentes MEPECOS (Medianos y pequeños contribuyentes) omisos a la presentación y omisos al pago, a los contribuyentes del Régimen General y Régimen Especial.

Actualmente el proceso antes mencionado presenta las siguientes características:

- Comprende un conjunto de acciones manuales y masivas, los verificadores emplean mucho tiempo en labores de búsqueda de información relacionada con la contactabilidad del contribuyente (teléfonos y direcciones de correo) y con la deuda del contribuyente (principalmente) pagos, lo que reduce el tiempo para realizar las labores de inducción.
- El tiempo de inducción es de 20 días hábiles a nivel nacional a excepción de la Intendencia Lima y la Oficina Zonal Huacho que es de 13 días hábiles.
- Se inicia con el contacto hacia el contribuyente mediante el envío de comunicaciones o recordatorios.
- Las comunicaciones se realizan utilizando diferentes canales de alto costo.
- Los reportes e indicadores (por dependencia) son calculados manualmente.
- La información no está segmentada por perfiles de contribuyente.
- Los resultados no retroalimentan el proceso.
- No guarda información complementaria de datos de contacto.

Estas acciones permiten la recuperación de la deuda a través de llamadas telefónicas, del buzón electrónico, realizadas por verificadores de la empresa de recaudación tributaria y telecobranza (tercerizada), pero los montos recaudados no han representado

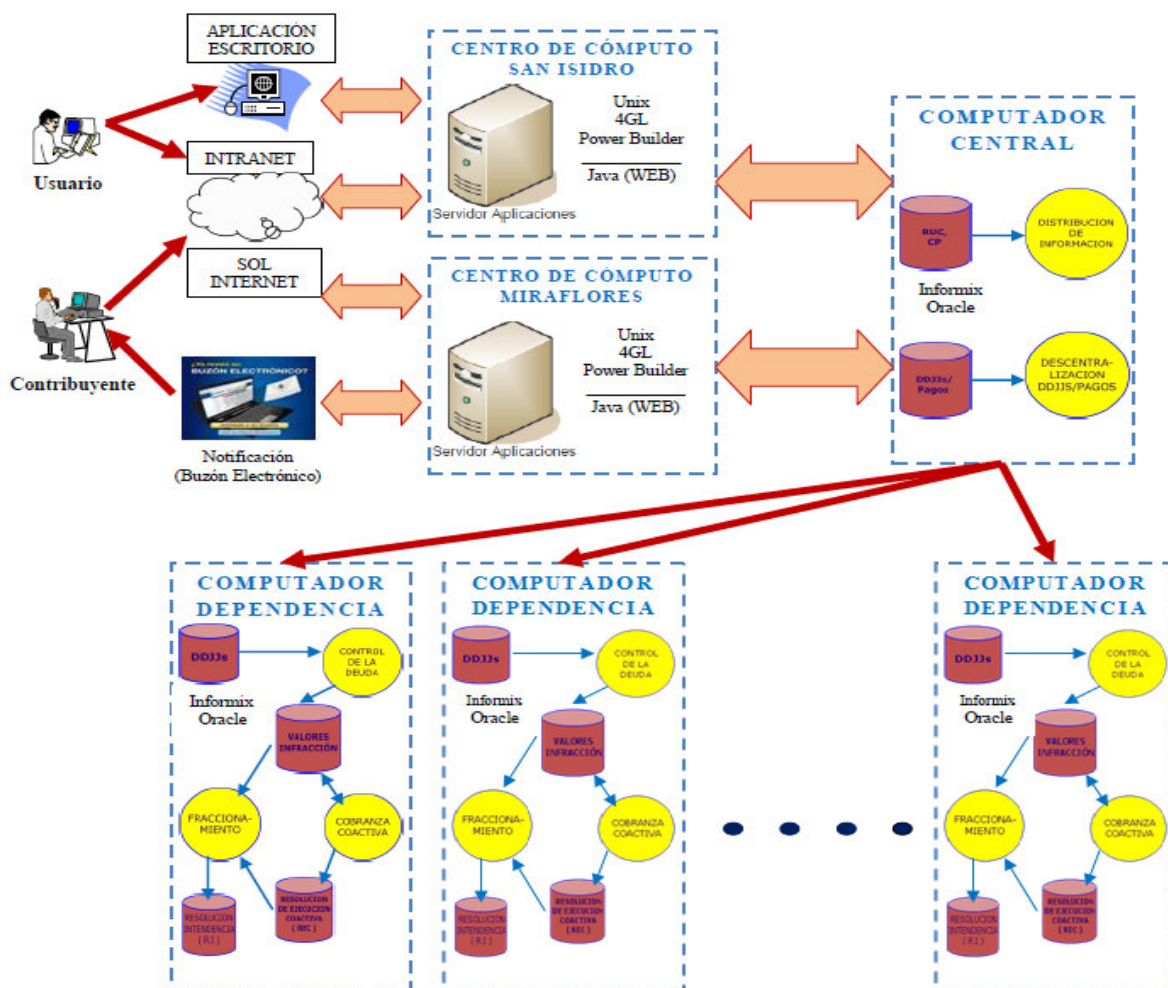
porcentajes significativos dentro del total de la recaudación ni dentro del total de la recaudación por gestión debido a las limitaciones del proceso vigente.

| Mes de Gestión | Deuda Gestionada     | Deuda Recuperada     | % de Recuperación |
|----------------|----------------------|----------------------|-------------------|
| 2015-07        | 235,617,763          | 203,318,148          | 86%               |
| 2015-08        | 253,513,815          | 179,032,456          | 71%               |
| 2015-09        | 262,805,295          | 218,647,464          | 83%               |
| 2015-10        | 234,426,397          | 193,400,729          | 82%               |
| 2015-11        | 266,341,363          | 218,374,788          | 82%               |
| 2015-12        | 286,136,898          | 231,322,582          | 81%               |
| <b>TOTAL:</b>  | <b>1,538,841,531</b> | <b>1,244,096,167</b> | <b>81%</b>        |

**Cuadro 1 : Porcentaje de recuperación de la Gestión Inductiva**

**Fuente : Elaboración Propia**

En la Figura 6 se muestra la arquitectura de procesos de negocios con la que cuenta actualmente la empresa de recaudación tributaria.



**Figura 6 : Arquitectura de Procesos de Negocio de la Empresa**

**Fuente : Elaboración Propia**

Por todo lo mencionado, mediante la presente propuesta de modelo CRM para la gestión centralizada del cumplimiento tributario, se busca lograr la eficiencia y eficacia de los procesos de recaudación a través del desarrollo de modelos analíticos y uso de herramientas que permitirán un control centralizado e integrado de la información del comportamiento del contribuyente, proporcionando información necesaria y oportuna de acuerdo a sus necesidades, lo cual generará un mejor cumplimiento tributario voluntario, incrementar la recaudación y la satisfacción del contribuyente.

## **1.2. Definición o formulación del problema**

¿De qué manera la implementación de un modelo CRM para La Gestión Centralizada de la Información del Proceso de Cumplimiento Tributario permitirá la segmentación por perfiles de los contribuyentes así como el mejoramiento de la comunicación con los mismos?

## **1.3 Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de modelo CRM para la Gestión Centralizada del Proceso de Cumplimiento Tributario que permita ofrecer a los contribuyentes un tratamiento diferenciado de acuerdo a su segmentación, se logre una optimización del relacionamiento con los mismos y se incremente el cumplimiento voluntario de las obligaciones.

### **Objetivos Específicos o secundarios**

- Integrar la información de los contribuyentes de los diversos procesos de tributación de la empresa de recaudación tributaria en una única base de datos centralizada.
- Realizar un diagnóstico del manejo de las relaciones actuales que se tienen con los contribuyentes y los canales de comunicación que utilizan para cumplir su obligación tributaria.
- Identificar una metodología para el desarrollo e implementación del modelo CRM.
- Contribuir y mejorar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias a través de un proceso centralizado y masivo de gestión; reduciendo la brecha entre recaudación total y recaudación voluntaria.
- La propuesta de modelo CRM debe permitir la reducción de la brecha de presentación y brecha de pago, identificando el modelo de segmentación por comportamiento de pago y las acciones de recuperación de deuda (perfil del contribuyente) para brindar un servicio personalizado.

- Reducir el tiempo que se invierte en las labores operacionales de acciones inductivas, trasladando estas a un proveedor de servicios quien utilizará para su accionar (interacción con los contribuyentes) la información que le proporcione la herramienta basada en el modelo CRM; asimismo lo anterior permitirá aumentar el tiempo dedicado a las labores de gestión inductiva.

## **1.4 Justificación**

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los problemas que ha limitado las posibilidades del desarrollo de nuestra economía ha sido la tendencia al desequilibrio fiscal, es decir, los gastos del Estado han sido mayores que sus ingresos.

La recaudación tributaria es la principal fuente de ingresos del gobierno, aumenta cuando crece el PBI. A mayor crecimiento, mayor recaudación. Pero el actual contexto internacional y en especial el panorama interno, sigue afectando a la recaudación tributaria. En el año 2014, el Perú registró un déficit fiscal de 0.3% del PBI, que fue su primer resultado negativo en un período de cuatro años. En tanto, en materia de ingresos fiscales, se requiere ampliar la base tributaria, que se busque reducir la informalidad, así como eliminar o racionalizar las exoneraciones tributarias y reducir la evasión y el contrabando.

Es así que, la administración pública y con mucho mayor énfasis la empresa de recaudación tributaria, generan una actitud negativa y de fuerte rechazo por parte de los contribuyentes. Se le percibe como ineficiente, burocrática y hasta injusta, situación que crea barreras para acercarse o mostrar buena disposición a atenderlos cuándo éstos los contacten.

En la mayoría de casos, las entidades recaudadoras, proyectan una imagen negativa, que se basan en las acciones de coacción que toman frente a los contribuyentes medianos y pequeños que cometen infracciones o que no pagan puntualmente. Muestran indignación frente a la diferencia en el accionar con grandes empresas que también se encuentran en falta, lo cual lleva a considerarlas como entidades injustas.

Como sabemos la empresa de recaudación tributaria en el Perú (SUNAT), brinda los servicios necesarios a los contribuyentes en relación al cumplimiento de sus obligaciones tributarias, y otros dentro del ámbito de su competencia; no busca generar un beneficio económico sino mejorar el servicio que prestan. Por esto, la propuesta de utilizar un modelo CRM se convierte en una estrategia y herramienta que potenciará

nuevas formas de participación del contribuyente y la mejora de los servicios brindados.

Así como para una empresa, la implementación de un modelo CRM, tiene como principales factores el incremento en ventas, o la obtención y fidelización de nuevos clientes; en la empresa recaudadora más bien busca mejorar el servicio y las relaciones con los contribuyentes.

Lo que se busca con la implementación de un modelo CRM, es la mejora de la percepción del servicio que se le brinda a los contribuyentes, es decir, que no tengan la sensación de que la empresa recaudadora está implementando nuevas formas de presionarlos, teniendo como único fin tener una cobranza efectiva. La propuesta del modelo CRM por lo tanto está encaminada a mejorar la imagen de la empresa de recaudación tributaria, mediante la mejora de la comunicación y de las relaciones con los contribuyentes, induciéndolos al cumplimiento de sus obligaciones tributarias mediante: recordatorios, llamadas automatizadas, llamadas personalizadas, emisión de cartas y esquelas inductivas, generando un cambio en la conducta del contribuyente.

Se busca crear o motivar en el ánimo del deudor la decisión de cancelar su deuda, estas labores están concebidas como acciones de inducción al pago previa a la notificación de valores y al inicio del procedimiento de cobranza coactiva.

La recaudación por gestión considera a las acciones inductivas, que de acuerdo a las cifras mostradas por la Intendencia Nacional de Cumplimiento tributario en las Carpetas Públicas, para el 2012 fue de 88 millones y para el 2013 fue de 90 millones de nuevos soles. En estas cifras se considera tanto a las acciones de telecobranza como las acciones de los Centro de Fiscalización. Asimismo, para el régimen general del impuesto a la Renta se cuenta con un promedio mensual de omisos a la presentación de la declaración de 31,842 contribuyentes, lo que representa una omisión de 6.85% sobre el total de los contribuyentes obligados a presentar la recaudación. Con la implementación del CRM se estaría disminuyendo la brecha de omisos a la presentación de la declaración y se estaría depurando información. Los contribuyentes al recibir las comunicaciones de la gestión inductiva regularizarían presentando oportunamente las declaraciones o actualizando la información de su comportamiento, con lo cual se ahorraría tiempo en las acciones de control sobre un universo no obligado a presentar y se disminuirían el efecto rebote del proceso recaudatorio: Modificación de datos, quejas, reclamos, notificaciones, cartas, entre otras actividades.

La empresa de recaudación tributaria cuenta con tres canales de atención: presencial (centros de servicios, donde pueden acceder a información y sobre todo asesoría, existen cabinas de computadoras y personal que proporciona ayuda en los tramites a

realizar a través de la Web), virtual (portal Web y formularios virtuales, buzón electrónico), telefónica (llamadas por teléfono móvil y/o fijo) pues ahora existen herramientas tecnológicas que ayudan a la gestión pero también existen un grupo de contribuyentes que se resisten a la tecnología y prefieren los medios tradicionales; sea cual sea el medio se debe establecer un tono amigable, cordial y disposición para atender. Se busca brindar un mejor servicio al contribuyente, proporcionando información necesaria y oportuna a estos cuando lo soliciten, de esta manera se genera la oportunidad para subsanar errores, evitar caer en morosidad, que no se realicen pagos adicionales, mejorando el cumplimiento tributario y pueda ser voluntario, es decir, se logre conciencia tributaria.

Además permitirá integrar la información del contribuyente en una base de datos centralizada, con criterios uniformes y que pueda ser usada por todo el personal de las diversas áreas de la empresa de recaudación tributaria y los propios contribuyentes, con esta base de datos integrada mejorara la labor de orientación y difusión de los temas tributarios pues existe excesiva y compleja normatividad, cambios constantes en las normas y procedimientos tributarios, alta rotación del personal (especialmente en las áreas de servicios al contribuyente).

Se busca poder diferenciar a los contribuyentes creando perfiles personalizados en base a la información que se cuenta sobre su registro, su cumplimiento tributario, sus declaraciones y pagos, resolución más eficiente y efectiva de quejas y reclamos, etc., incrementando de esta forma la satisfacción de los contribuyentes y la recaudación tributaria.

## **1.5 Alcance del estudio**

### **Delimitación del problema**

Esta investigación delimita su estudio al proceso de Cumplimiento Tributario (ver Figura 4) tomando como referencia a los medianos y pequeños contribuyentes (MEPECOS) con el estado ‘activo’ y en condición de ‘hallados’, geográficamente ubicados a nivel nacional, con el objetivo de mejorar el relacionamiento con ellos, conociéndolos a través de su información centralizada de acuerdo al criterio recaudatorio que presenten.

El estudio técnico que comprende la elaboración y diseño de la implementación de un modelo CRM para la gestión centralizada del cumplimiento tributario en una empresa de recaudación tributaria se delimita a la creación de una base de datos centralizada (CRM Analítico) debido a que la información de los contribuyentes se encuentra



dispersa y almacenada en distintas bases de datos según los criterios de distinción establecidos por el proceso de omisión tributaria (orden de pago, resoluciones de multa), cobranza (embargos) y pagos (fraccionamientos), lo que permitirá brindar un mejor servicio de acuerdo a las necesidades de cada usuario, teniendo la información con mayor rapidez y oportuna y a la vez poder generar los respectivos reportes tributarios.

## **1.6 Organización de la tesina**

- En el Capítulo I, abarca la introducción, que tiene como finalidad introducir la investigación en su conjunto, presentando los antecedentes, planteamiento del problema, objetivos y justificación, de tal manera que el lector pueda comprender en qué consiste.
- En el Capítulo II, se describe el marco teórico, donde se explica los conceptos principales alrededor del problema, como son CRM y Gestión Tributaria principalmente.
- En el Capítulo III, se desarrolla el estado del arte metodológico, donde se muestra modelos, tecnologías actuales, herramientas y soluciones que existen en el mercado actual.
- En el Capítulo IV, se describe los pasos seguidos para la implementación del sistema, los diseños, arquitecturas, base de datos e interfaces resultantes.
- En el Capítulo V, se presentaran las conclusiones y recomendaciones que se tiene luego de haber realizado el desarrollo de la investigación.

## CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 CRM (Customer Relationship Management)

Antes de definir lo que es un CRM, se deben tener claros los conceptos involucrados con éste término, los cuales son [T-Lagos08]:

- ✓ Customer (Clientes)
- ✓ Relationship (Relaciones / Interacciones)
- ✓ Management (Administración, Manejo y gestión o gerencia)

#### 2.1.1 ¿Qué es CRM?

Es una estrategia de negocios diseñada para optimizar la rentabilidad, las utilidades y la satisfacción del cliente, las tecnologías de CRM deben permitir un mayor conocimiento del Cliente, mayor acceso a su información, interacciones más efectivas e integración a través de todos los canales de clientes y demás funciones empresariales de respaldo.

Gartner Group

Una estrategia de negocios enfocada en maximizar el valor de los clientes mediante la obtención, incremento y retención de los Clientes correctos.

Hewson Consulting

Es un enfoque empresarial que permite conocer la conducta de los Clientes e influir en esta a través de una comunicación congruente, para aumentar su nivel de captación, retención, lealtad y rentabilidad.

Ronald S. Swift

El proceso continuo de identificar, dirigirse, desarrollar, rastrear, vender, servir y mejorar las relaciones de alto valor y de largo aliento con los Clientes, de manera de generar un crecimiento sostenido y con utilidades.

Andersen consulting/EUI Research

Una estrategia de negocios dirigida a entender, anticipar y administrar las necesidades de los Clientes actuales y futuros de la organización.

Woddburn group

Existen múltiples definiciones de lo que puede entenderse por CRM. Una que tal vez nos pueda ayudar a comprender de manera sencilla es la siguiente:

CRM es una estrategia de negocios apoyada con el uso de tecnología de información que permite mejorar las relaciones con sus clientes y prospectos, incrementar la permanencia de sus clientes más rentables, aumentar el valor en las interacciones y reducir costos, lo cual da como resultado un aumento significativo en las utilidades y genera ventaja competitiva a la empresa.

### ***2.1.2 Del Marketing Relacional al CRM***

Conforme las empresas crecen y su volumen de operaciones se incrementa, situaciones que también experimentan las pequeñas y medianas empresas, algunas de ellas tienen la tendencia a volverse indiferentes con los clientes, dejan de atenderlos y su preocupación es únicamente lograr ventas, orientándose empresarialmente hacia el mercado, como empresas enfocadas a las ventas. Con sólo hacer un simple ejercicio de observación como cliente o como espectador interesado en analizar el comportamiento del personal en diferentes empresas que prestan servicios de venta de celulares, farmacias, laboratorios, etc., puede observarse que el servicio al cliente está muy alejado de ellas.

#### ***¿Qué es el Marketing Relacional?***

El marketing relacional, como su nombre lo indica, busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto con ellas a lo largo del tiempo [T-Lagos08].

El marketing relacional es la intersección entre el marketing y las relaciones públicas.

Característica principal: **Individualización**. Cada cliente es único y se pretende que el cliente así lo perciba. Comunicación directa y personalizada, costo más bajo que el mercado y la promoción tradicional.

#### **Cómo se aplica:**

Los tres pasos fundamentales del mercadeo relacional son:

- 1. Manejo de Datos:** almacenamiento, organización y análisis.
- 2. Implantación de programas:** Una vez identificados los clientes, sus necesidades y deseos se arman estrategias para lograr su lealtad.

**3. Retroalimentación:** Después de realizar los primeros contactos con los clientes se actualizan las bases de datos inicialmente constituidos y se hace un seguimiento de las preferencias y los comportamientos de los clientes con lo cual se llega a una relación de largo plazo.

Uno de los mayores componentes del mercadeo relacional es el llamado Marketing directo, que combina herramientas como publicidad, relaciones públicas, promoción, correo directo y telemercado. Además como otro componente puede utilizar los mecanismos de ventas cruzadas que buscan no solamente mayor participación en el mercado sino en el cliente, en otras palabras, en el total de productos diferentes que hace una persona.

Esta concepción del Marketing ha evolucionado hacia lo que comúnmente denominamos CRM (Customer Relationship Management), que introduce una serie de sofisticadas tecnologías Business Intelligence, que ayudan enormemente a la hora de generar conocimiento útil sobre los estilos de vida y gustos de nuestros clientes y en definitiva nos permiten personalizar nuestras ofertas y hacerlas definitivamente irresistibles.

El CRM es una visión de la empresa que consiste en poner al cliente en el centro del modelo de negocio. Es conseguir que toda la organización focalice sus esfuerzos en la satisfacción integral del cliente. Hay que asegurar que cada contacto se aprovecha como oportunidad de crear lealtad, vender otros productos y conocer al cliente [T-Lagos08].

Normalmente las empresas recogen datos de sus clientes, pero no saben procesarlos para convertirlos en conocimiento fuente de ventajas competitivas. Suele suceder que la información se encuentra dispersa y es sumamente heterogénea.

La idea sobre la que se centra una estrategia CRM es unificar toda la información de negocio relevante proceda del medio que proceda (teléfono, e-mail, web, fax...).

El éxito de un modelo CRM radica en que el cliente se sienta reconocido cada vez que se dirige a la organización. La información que existe sobre el cliente dentro de la empresa debe estar unificada, ya que se necesita en un solo momento (el contacto con el cliente por cualquier canal). Los clientes multicanal suelen ser los más rentables [T-Lagos08].

### ***Áreas de desarrollo del CRM***

Las principales áreas de desarrollo del CRM son tres [T-Lagos08]:

1. Marketing.
2. Sales Force Automation (SFA) ó Gestión de la Fuerza de Ventas.
3. Customer services (CS) ó Servicio al Cliente.

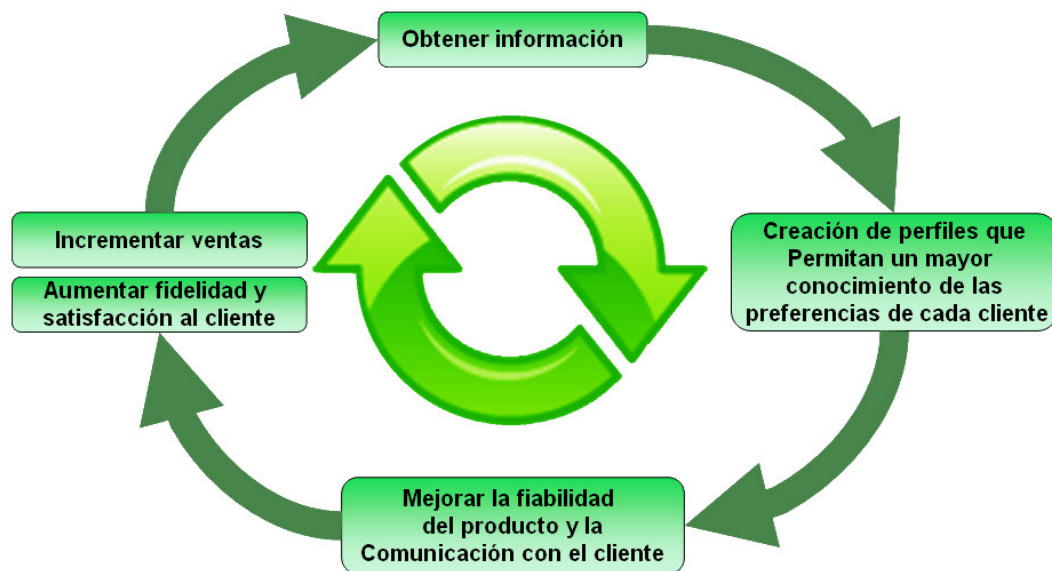
***Marketing***, encargada de dar a conocer los productos y/o servicios de la empresa a su público objetivo. Para ello, se realizan campañas de publicidad web, exposiciones, ferias, anuncios en la radio o en la televisión, etc., de acuerdo a la segmentación de clientes que posee.

***Una gestión de la fuerza de ventas*** automatizada permite conseguir mejoras de eficiencia y repartir idóneamente tareas entre canales. El SFA incluye la identificación de clientes potenciales, la asignación de cuentas, la generación de propuestas, el control de las ventas futuras.

***El Servicio al cliente (CS)*** se desarrolla en torno a la gestión de visitas, gestión de órdenes de servicio, control del nivel de servicio en la atención al cliente, cuyo fin no es otro que dar asistencia y resolver los problemas que puedan surgir de los productos o servicios a los clientes (la gestión de los centros de clientes, la gestión de reclamaciones).

#### ***2.1.3 Objetivos del CRM***

- ✓ Incrementar las ventas tanto por incremento de ventas a clientes actuales como por ventas cruzadas.
- ✓ Maximizar la información del cliente.
- ✓ Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- ✓ Mejora del servicio al cliente.
- ✓ Procesos optimizados y personalizados.
- ✓ Mejora de ofertas y reducción de costes.
- ✓ Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa.
- ✓ Fidelizar al cliente, aumentando las tasas de retención de clientes.
- ✓ Aumentar la cuota de gasto de los clientes.



**Figura 7 : Objetivos del CRM**

**Fuente** : CRM Inteligente (Documentación)

#### ***2.1.4 Componentes de un CRM***

Aunque la tecnología sea la herramienta para el desarrollo de la filosofía, nunca puede dejarse un proyecto de CRM únicamente en manos de ella. Es muy importante destacar que para alcanzar el éxito en este tipo de proyectos se han de tener en cuenta los cuatro pilares básicos en una empresa: estrategia, personas, procesos y tecnología.

##### **✓ Estrategia**

Obviamente, la implantación de herramientas de CRM debe estar alineada con la estrategia corporativa y estar en consonancia de las necesidades tácticas y operativas de la misma. El proceso correcto es que el CRM sea la respuesta a los requerimientos de la estrategia en cuanto a las relaciones con los clientes y nunca, que se implante sin que sea demasiado coherente con ella.

##### **✓ Personas**

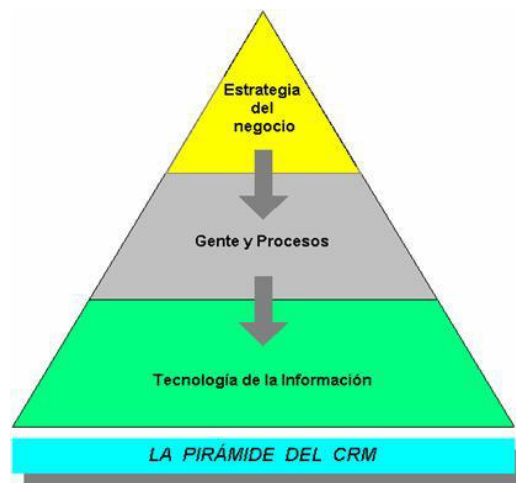
La implantación de la tecnología no es suficiente. Al final, los resultados llegarán con el correcto uso que hagan de ella las personas. Se ha de gestionar el cambio en la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes. En este campo, la tecnología es totalmente secundaria y elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son las herramientas clave.

✓ **Procesos**

Es necesaria la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y eficaces. Al final, cualquier implantación de tecnología redonda en los procesos de negocio, haciéndolos más rentables y flexibles.

✓ **Tecnología**

También es importante destacar que hay soluciones de CRM al alcance de empresas de todos los tamaños y sectores aunque claramente la solución necesaria en cada caso será diferente en función de sus necesidades y recursos.



**Figura 8 : Componentes de un CRM**

**Fuente** : [T-CacChec06]

### ***2.1.5 Beneficios de un CRM***

[U-CRMaMed11] El principal beneficio del CRM para una empresa es que permite a sus clientes recibir un mejor servicio a través de una atención personalizada, al tiempo que ofrece la posibilidad de identificar nuevos clientes y mantener más satisfechos a los ya existentes.

Además de reducir los costes empresariales, un mejor servicio de atención al cliente significa fidelidad a largo plazo y, en última instancia mayores ingresos.

Con una solución CRM una empresa puede:

- ✓ Establecer un diálogo continuo con sus clientes utilizando diversas soluciones tecnológicas para comunicarse con ellos directamente.

- ✓ Conocer mejor las necesidades de sus clientes y ofrecerle soluciones personalizadas.
- ✓ Maximizar la eficacia de sus iniciativas comerciales gracias a la información que la empresa tiene de su cliente.
- ✓ Integrar toda la información en una única base de datos, y así poder conectar departamentos, permitiéndoles acceder a la misma información actualizada, en tiempo real.
- ✓ Dirigirse al cliente de un modo coherente desde cualquier punto de la estructura de la empresa.

Todo esto se materializa en los siguientes beneficios:

- ✓ Aumento de la satisfacción de los clientes.
- ✓ Mayor probabilidad de fidelización.
- ✓ Permite hacer campañas de marketing dirigidas a segmentos específicos.
- ✓ Facilita oportunidades de venta cruzada.
- ✓ Facilita la captura de nuevos clientes.

#### ***2.1.5.1 ¿Qué valor aporta a la organización?***

##### **a) Beneficios en Marketing**

- Desarrolla unas reglas de comportamiento de los clientes, que mejoran el servicio que se les ofrece.
- Ayuda a la personalización del servicio comercial.
- Reduce los costes de marketing, al poder desarrollar campañas efectivas dirigidas a una audiencia conocida.
- Aumenta la eficiencia de las campañas (mayor porcentaje de respuestas).
- Permite ganar “market share”. Esta herramienta facilita la conquista de nuevas porciones de mercado y la fidelización de clientes existentes.

##### **b) Beneficios en Ventas e Ingresos**

- Aumenta los ingresos gracias a la disposición de información de ventas y clientes en tiempo real.
- Mejora la eficacia de las ventas e incrementa estas (incrementos en adquisiciones de nuevos clientes y en ventas ó consumos de clientes existentes).
- Reduce costes:



- ✓ Reducción de costes de gestión de contactos con el cliente (ejemplo, reducción del número de llamadas telefónicas requeridas).
- ✓ Reducción del coste de fuerza laboral debido a la automatización del proceso.
- ✓ Reducción de los costes de inventario debido a mejores pronósticos de ventas.
- ✓ Reducción de costes de formación al minimizar el uso de la formación presencial y el riesgo asociado a la rotación de personal.
- Aumenta la potencia comercial mediante la integración de múltiples canales de venta.

#### **c) Beneficios en Servicio al Cliente**

- Aumenta la satisfacción del cliente al mejorar la calidad del servicio.
- Aumenta la eficacia de la prestación del servicio al cliente, al contar con una información completa y homogénea y una interacción multicanal.
- Maximiza los márgenes mediante un empleo eficaz de los recursos disponibles.

#### **d) Coherencia e Integración**

Siendo importantes los beneficios enumerados hasta ahora, las principales ventajas que obtendremos con el uso adecuado de una estrategia CRM, son la coherencia empresarial y la integración de los canales de interacción con el cliente. La coherencia que proporciona el poner al cliente como norte permanente de nuestras actuaciones facilita, entre otras, las siguientes cuestiones:

- La flexibilidad organizativa.
- La toma de decisiones en todos los niveles de la organización al estar centralizada toda la información.
- La creación de equipo; se trabaja en equipo compartiendo información.
- La definición de objetivos corporativos vinculados a la satisfacción del cliente. La empresa tiene la oportunidad de conocer el perfil del cliente y por ende saber cuáles son sus preferencias.
- El alineamiento del equipo directivo. Una infraestructura soportada por una solución CRM ayuda a lograr un mejor y más fluida comunicación.

- El control y la supervisión, puesto que provee a la empresa de una herramienta que le da un mayor control de su personal.
- Aumento de la motivación de los usuarios debido tanto a la automatización de los procesos administrativos como a la confianza y seguridad que les aporta la herramienta para la gestión de los contactos con los clientes.

#### **2.1.5.2 *¿Qué valor aporta al cliente?***

El análisis y la explotación de la información que se tiene de los clientes, es el motor que nos permitirá gestionar un proceso de creación de valor para ellos.

El diseño de actuaciones específicas para un segmento de clientes, o para un cliente particular, viene soportado por el análisis de la información y del conocimiento de los mismos.

Conocer las necesidades, requerimientos y sus expectativas nos permitirá diseñar un modelo de relación y prestación de servicios que aporte valor a los clientes de la manera más efectiva. Definir el recorrido que se espera con el cliente y establecer medidas de rendimiento, es clave para la gestión de la relación.

La integración de los sistemas y los procesos, y la prestación del servicio, deben proporcionar la suficiente información de rendimiento y satisfacción para permitir realizar un seguimiento de los objetivos y retroalimentar el proceso de manera continua.

La aportación para el cliente de una organización que implemente una estrategia de CRM debe traducirse en que éste perciba:

- Anticipación de sus necesidades.
- Innovación en el servicio.
- Trato personalizado.
- Garantía y seguridad en la prestación.
- Conocimiento de sus expectativas y de su negocio.
- En definitiva, percibir a nuestra organización como un partner.

En todos y cada uno de los sectores, una solución CRM efectiva es una estrategia imperativa para el crecimiento y la supervivencia corporativa.

Los estudios revelan que las compañías que generan clientes satisfechos y leales cuentan con más repetición de transacciones, menores gastos de captación de clientes y un valor de la marca más sólido. Todo esto se traduce en un mejor rendimiento económico.

### ***2.1.6 Integración de los Niveles del CRM***

[T-Lagos08] Se trata de la integración de los tres niveles que debe cubrir un CRM, a saber: CRM Operacional, CRM Analítico y CRM Colaborativo. Esta integración se viene a denominar ICRM o Gestión Integrada de la Relación con el Cliente.

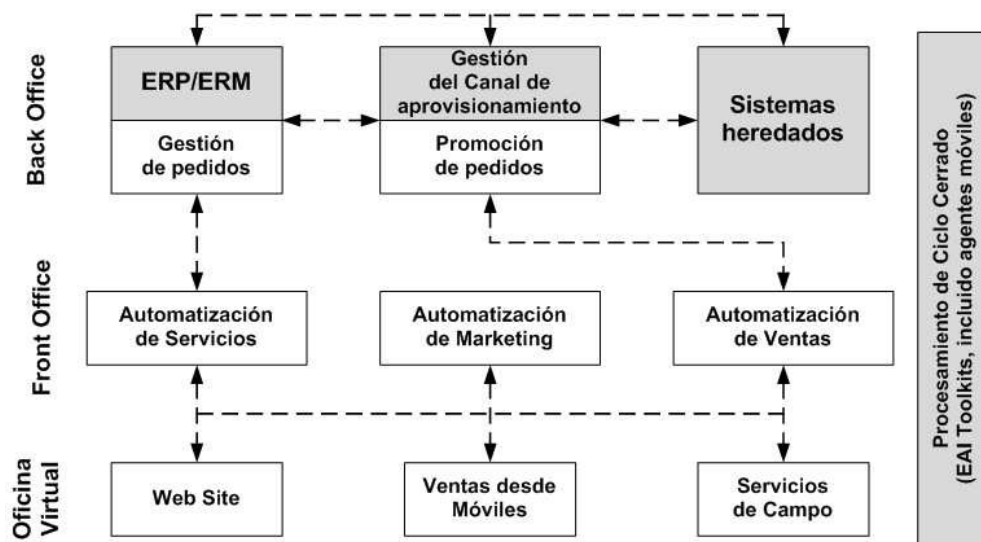
#### ***CRM Operacional***

Abarca aplicaciones pseudo-transaccionales que generan datos y que facilitan la puesta en práctica o ejecución de lo definido y planificado en el nivel analítico.

El CRM operacional incluye, entre otros componentes (ver Figura 9):

- **Automatización de Ventas:** priorización y gestión de oportunidades y avisos o pistas, gestión de pedidos, configuración de productos, capacidad de agregación y desagregación, etc.
- **Automatización de Servicios:** centro de llamadas automatizado, autoservicio basado en la Web, etc.
- **Automatización de Marketing:** basada en la Web («spam» u «opt-in» e-mail, personalización de páginas Web, autorrespondedores), aplicación de políticas de precios, promociones, etc.

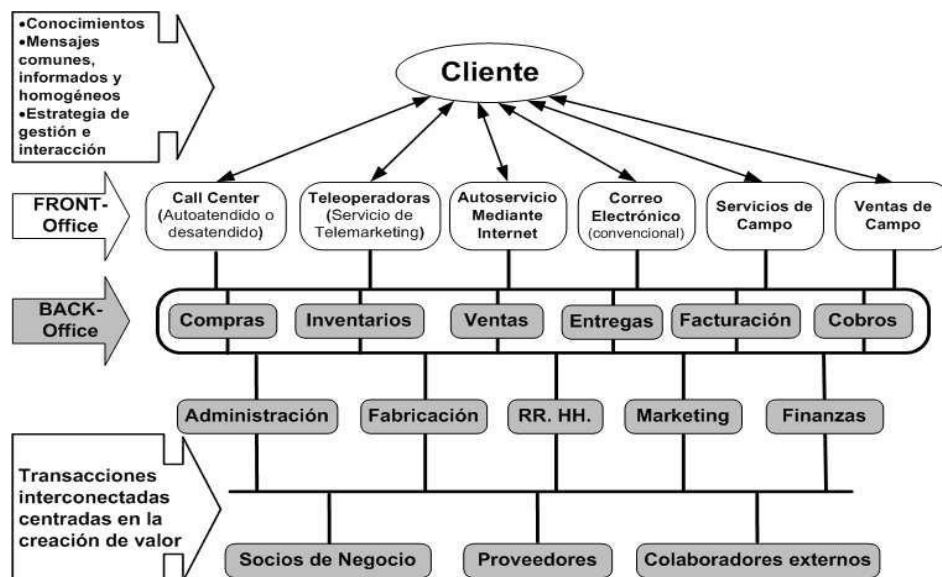
Los distintos componentes del CRM operacional deben integrarse en una plataforma de servicios común, facilitando la granularidad o detalle de la información para proporcionar mayor flexibilidad.



**Figura 9 : CRM Operativo**

**Fuente :** [R-Peréz03]

Se trata de integrar el «front-office», o sistemas que dan soporte al nivel de contacto con clientes, con el back-office, o sistemas que soportan los procesos derivados del nivel de contacto, sazonado con el mayor número de automatismos posibles (de lo que suele ser muy sensible la productividad del esfuerzo humano) en servicios, campañas de marketing y ventas.



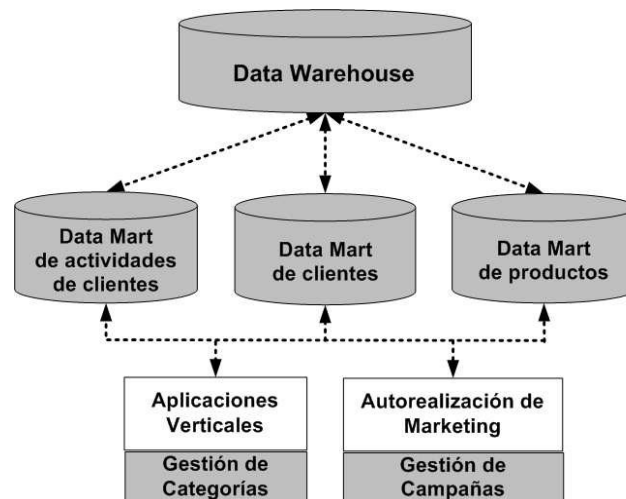
**Figura 10 : Acción e interacción en la relación con el cliente**

**Fuente :** [R-Peréz03]

### **CRM Analítico**

El CRM analítico está basado en un Datawarehouse centralizado, orientado al cliente y múltiples Data-Mart (bases de datos departamentales o específicas por temas), procurando una «visión panorámica del cliente» actualizada y consolidada. En este sentido, un CRM global fracasa sin una visión panorámica del cliente, que sólo se consigue a través del CRM analítico.

Los Data-Mart son contruidos en base a los requerimientos de las aplicaciones analíticas, para dar servicio a las mismas (ver Figura 11). Parece un hecho, generalmente aceptado, que la cantidad y calidad de la información requerida para adquirir y retener a clientes aumenta progresivamente, constituyendo la información un valor en alza.



**Figura 11 : CRM Analítico**

**Fuente :** [R-Peréz03]

Sin pretender ser exhaustivos, las aportaciones más evidentes de un CRM Analítico, a la gestión de la relación con el cliente, serían las siguientes:

### **Retención de Clientes**

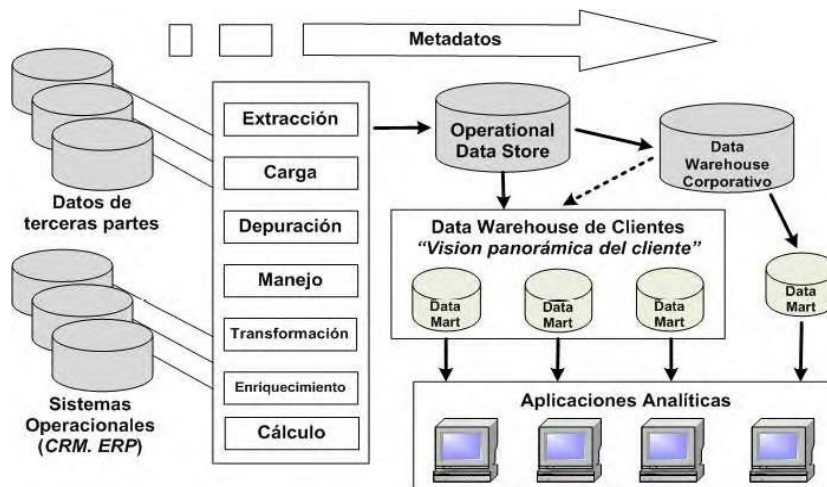
- ✓ Determinación del valor del cliente a lo largo del tiempo, y no en una sola transacción.
- ✓ Conocimiento de los canales de compra preferidos por el cliente.
- ✓ Construcción de modelos de propensión para identificar clientes «de riesgo».
- ✓ Identificación de los cambios en los hábitos de compra para reactivar las ventas.

### Adquisición de Clientes

- ✓ Integración de datos de detalle de distintas fuentes de información de clientes de la compañía.
- ✓ Identificación de potenciales clientes con propensión a comprar los productos y servicios ofertados.
- ✓ Construcción de modelos de propensión de compra, como parte del perfil de los clientes actuales, nuevos y potenciales.
- ✓ Captura de las interacciones del cliente para comunicar con él de una manera más personalizada y efectiva a través de distintos canales.

### Incremento del Negocio con la Base de Clientes

- ✓ Identificación de los segmentos de clientes más rentables.
- ✓ Análisis de productos que compran los clientes a través de promociones o ventas inducidas.
- ✓ Descubrimiento de productos no comprados por los clientes más rentables, en base a lo cual diseñar estrategias de ventas cruzadas.
- ✓ Determinación de la mejor combinación de productos, basándose en las preferencias de los mejores clientes.



**Figura 12 : CRM Analítico (desde la perspectiva de los procesos )**

**Fuente :** [R-Peréz03]

### Productividad de Marketing

- ✓ Automatización de las tareas repetitivas en el departamento de Marketing.
- ✓ Facilidades para la realización de más eventos, muy centrados en el público objetivo.
- ✓ Mejora de la relevancia y oportunidad en el tiempo de las ofertas.

### ***CRM Colaborativo***

Es el encargado de facilitar la interacción del cliente con la organización e incorpora los nuevos medios (Internet y telefonía móvil), como canales adicionales, debiendo proveer, en conjunto, el conocimiento de los patrones de comportamiento del cliente, que constituye la base para diseñar la estrategia CRM.

Los canales del comercio electrónico emergente crean grandes oportunidades para el negocio, al proporcionar las interfaces de autoservicio directamente a clientes allí donde se encuentren. Sin embargo, estas mismas interfaces enlatan las posibilidades de interacción cegadas por los aspectos transaccionales del comercio electrónico sobre los que se pone el énfasis, obnubilados quizás por reducir costes y desaprovechando oportunidades de influencia de Internet en la mejor colaboración del cliente.

Parece obvio que una organización que trabaja con sus clientes bajo una mentalidad colaborativa, paulatinamente estará más capacitada para influir en la retención, crecimiento y satisfacción del cliente. No obstante, las aplicaciones aparentemente más exitosas de e-comercio se enfocan en un solo canal, una sola línea de productos, un solo segmento (en los que Amazon y Dell serían ejemplos), limitando las posibilidades de negocio al comercio directo (end-to-end, en terminología cibernética).

Se trata de saber gestionar los diversos puntos de contacto e interacción que tienen los clientes con la organización, para asegurarle una experiencia que le lleve a reiterar contacto.

Una solución son los centros de contacto (Contact Center), aglutinantes de los medios de interacción (correo, teléfono, e-mail, fax, Web), con una amplia oferta de servicios que, incluso, el cliente pueda auto gestionarse (el cliente debería ser autosuficiente para tomar una decisión de compra y ejecutarla, decidir sobre qué productos o servicios desea recibir información, tener la posibilidad de gestionar sus datos personales, integrar servicios o procesos propios de su negocio que no necesiten asistencia del personal de su empresa, acceso auto gestionado a información de existencias, situación de pedidos, ofertas, información adicional, etc.).



**Figura 13 : CRM Colaborativo**  
**Fuente : [R-Peréz03]**

Otra capacidad requerida es saber configurar la interacción entre ventas y marketing, y entre estos grupos y el resto de la organización, de forma tal que permanentemente refuerce la mejora de la productividad y la gestión de la relación con el cliente.

La implementación de servicios colaborativos [e-mail, conferencia Web; chat, VoIP, conavegación, solicitudes de llamada (call me back o call me later), FAQ's, etc.] para facilitar las interacciones entre clientes y organizaciones, y entre miembros de la organización que trabajan en torno a la información del cliente (clientes a ventas, ventas a marketing, constructores de comunidad), debe orientarse a mejorar la comunicación y coordinación para promover la disminución de costes del cliente e incrementar su retención.

Integrando los tres niveles de gestión, operacional, analítico y colaborativo, se configura el concepto la tecnología de un CRM, cuya representación gráfica es:



**Figura 14 : Tecnología de un CRM**  
**Fuente : [T-ConTraDela03]**



### **2.1.7 Metodologías CRM**

#### **2.1.7.1 Metodología CRM - Improven Consultores [U-CRM15]**

Conceptualmente, la metodología para el desarrollo de un proyecto de este estilo contemplará las siguientes etapas:

##### **Definición de objetivos y visión del proyecto CRM**

Es necesario definir una visión así como unos objetivos globales del proyecto para así poder focalizar en estos objetivos y poder hacer un seguimiento de los mismos.

Esta definición ha de ser desarrollada tras un análisis inicial para conocer tanto los puntos fuertes como débiles de la organización, siendo crítico este análisis inicial para el desarrollo posterior del proyecto.

Estos objetivos deben ser bastantes concretos (dentro de unos rangos). Es decir, los objetivos serían por ejemplo "disminuir la tasa de pérdida de clientes en un x%" en lugar de "mejorar las relaciones con los clientes".

##### **Definición de la estrategia CRM**

Tras haber definido la visión y objetivos, es indispensable definir una estrategia para alcanzar los objetivos definidos.

En esta estrategia es clave la definición del posicionamiento en cada uno de los segmentos de clientes de la organización, analizando las competencias actuales y necesarias así como un calendario para su implementación.

En este punto es crítico analizar cada uno de los segmentos así como la definición de la propuesta de valor para cada uno de ellos. No se deben tratar todos los clientes como una "masa uniforme" sino que cada segmento tiene sus características y peculiaridades.

##### **Cambios organizacionales, en los procesos y en las personas**

Es necesario modificar la estructura organizativa y los procesos para conseguir una empresa centrada en el cliente. Los procesos han de ser redefinidos para mejorar su eficacia y eficiencia dando máxima prioridad a los que más impacto tengan en la satisfacción del cliente. En este punto, la tecnología será clave. Igualmente, es necesario introducir los valores de organización orientada al cliente en la cultura corporativa. Este

es uno de los elementos críticos en el éxito de un proyecto CRM: la "pasión por el cliente" integrada en la cultura de la organización.

Todas las personas de la organización deben entender que "el cliente es el rey" y que cada interacción que se tiene con ellos es básica para los resultados del negocio.

### **Información**

Definición de las correctas prácticas para la gestión de la información.

Esta es una parte muy importante para el desarrollo de la "inteligencia de clientes" (customer intelligence) y consiguiendo de esta manera conocer más a los clientes, paso inicial para el desarrollo de una estrategia completa CRM basada en el conocimiento de los clientes y el desarrollo de productos y servicios a su medida.

Igualmente es importante también la recogida de información para la mejora de los procesos así como para la puesta en marcha de sistemas de mejora continua.

### **Tecnología**

Tras tener perfectamente definidos todos los objetivos de negocio, procesos, estructura organizacional, etc. es el momento para empezar a pensar en tecnología.

En este punto es muy importante destacar que es totalmente necesario conocer exactamente las necesidades de negocio que se tienen para poder escoger la solución tecnológica mejor adaptada a las necesidades concretas.

Es problemático tanto escoger soluciones sobredimensionadas para las necesidades como escoger una solución que tras su implantación se detecta claramente que es insuficiente para las necesidades de la organización.

### **Seguimiento y control**

Como cualquier proyecto importante, se han de definir unos indicadores (KPI) que sirvan para el control de los resultados así como la toma de decisiones en consecuencia con esos objetivos.

Es importante destacar que aunque tengamos un plan global de desarrollo del proyecto es muy importante dar pasos cortos y seguros, analizando cada uno de los pasos y así seguir motivando a la organización hacia el largo camino de ser una "organización centrada en el cliente".

#### **2.1.7.2 Metodología CRM – Deloitte & Touche [U-CRM15]**

Una vez que la organización tiene una perspectiva de cuál es su situación con respecto a la gestión de las relaciones con sus clientes, y reconoce que se debe de llevar a cabo un proyecto de CRM, debe pasar por distintas etapas, siendo la primera la de los objetivos estratégicos y procesos; la segunda el cambio tecnológico y la tercera el cambio cultural.

##### **Etapas 1º: Objetivos estratégicos y procesos.**

Uno de los principales aspectos que la empresa debe de tener definido claramente son los objetivos estratégicos respecto a los clientes. Junto con ello, es necesario establecer un sistema de medición de los mismos para poder comprobar si la organización está cumpliendo los objetivos propuestos, o por el contrario, se están produciendo desviaciones y poder examinar donde y porque se producen.

El concepto de Balanced Scorecard establecido por Kaplan y Norton nos resuelve éstas y otras muchas cuestiones con relación a la manera de establecer indicadores para los objetivos estratégicos (entre ellos los relativos a clientes) y como alinear cualquier objetivo operativo en la consecución de la estrategia de la organización.

- Definir objetivos estratégicos respecto a los clientes.
- Determinar Sistema de medición de Objetivos.

##### **Etapas 2º: Tecnología.**

La gestión de las relaciones con los clientes de cualquier organización se puede mejorar de una manera notable en el aspecto tecnológico, tanto desde el ámbito operativo como analítico. Sin embargo, antes de comenzar esta etapa, hay que tener en cuenta aspectos como el análisis de la situación tecnológica actual de la empresa. Hay que saber exactamente en qué situación se encuentra la organización. Además los sistemas informáticos se tienen que adaptar a los procesos de la organización y a su gestión, y no a la inversa. Actualmente estamos en el momento en el que la tecnología está al servicio de la empresa y no al revés.

- Análisis de la Situación Tecnológica Actual de la empresa.
- Adaptar Software Desarrollado o Adquirido a los procesos de la empresa.

### **Etapas 3º: Gestión del cambio.**

Vamos a hablar por fin de la tercera etapa sin que esto signifique que sea última, ya que esta fase debe de realizarse al mismo tiempo que se realizan las anteriores. Una de las claves para el buen resultado del establecimiento del CRM son las personas. La gestión del cambio cultural que puede significar un proyecto de este tipo es la clave para que este se realice de una manera adecuada, ya que una gran parte del éxito del mismo depende de dicha gestión. No hay que olvidar que a fin de cuentas las personas son el cimiento de la organización y que a lo largo de la historia, donde no se ha realizado una buena gestión de los recursos humanos, se han producido fracasos en los proyectos.

#### **2.1.7.3 Metodología CRM ICL – A FUJITSU COMPANY [U-CRM15]**

ICL, divide a CRM en dos niveles: e-CRM Operacional y e-CRM Analítica.

La metodología se basa en un proceso continuo de retroalimentación, y se cumple los siguientes pasos:

**1º Identificar Información Operacional.** Determinar los sistemas operacionales que pueden brindar información de los clientes (Identificación de Sistemas proveedores de Información para Sistemas CRM)

**2º Construcción del Data Warehouse.** En base a las bases de datos Operacional e Información proporcionada por los clientes, se construye el Data Warehouse que contendrá la información relevante de los clientes.

**3º Análisis de la Información.** Se realiza un análisis de la información, basado en principios de Marketing (Enfocado principalmente a la función de Marketing).

**4º Diseño de Estrategia enfocada a los Clientes.** Se diseñan las estrategias en la relación con los clientes.

### **2.1.8 Riesgos de implementar CRM**

A pesar de los beneficios, se pueden presentar riesgos, dichos riesgos son los siguientes:

- ✓ Dificultad de implementación.

Soluciones CRM empresa - nivel tienen una reputación de ser difícil de implementar. Tal dificultad es influenciada por los factores siguientes:

- ✓ La iniciativa de CRM no se meditó y planeó.
- ✓ La información es inexacta, no está disponible o se encuentra distribuida en diversos formatos.
- ✓ Los procesos del negocio y el flujo de trabajo no están definidos correctamente y alineados hacia las entradas requeridas por el sistema.
- ✓ Los esfuerzos se empantan en conseguir los requeridos sistemas integrados.
- ✓ Los requerimientos de arquitectura tecnológica se subestimaron.
- ✓ Las políticas entre oficinas y la estructura organizacional establecida, hace que la implementación sea difícil. El CRM y otras iniciativas empresariales, requieren cooperación y participación a través de las unidades de negocio.
- ✓ Costoso.
- ✓ Dependencia con WEB.
- ✓ Sobre automatización.
- ✓ Efectividad no garantizada.

## **2.2 Cumplimiento Tributario**

### **2.2.1 Definición**

[R-Alva15] El cumplimiento tributario se define como “la declaración correcta de la obligación tributaria en el momento apropiado y de acuerdo a las regulaciones tributarias”. El carácter de “voluntario” o “involuntario” se define por la acción de la autoridad tributaria. Es decir, si el cumplimiento se ha dado porque el contribuyente ha declarado y pagado sus impuestos sin intervención de la autoridad tributaria. En ese caso se trata de un cumplimiento voluntario. Si, por el contrario, el contribuyente ha pagado solo después de que la autoridad tributaria haya realizado una fiscalización, identificando que el contribuyente no ha cumplido con sus obligaciones y

tomando alguna acción para forzarlo a hacerlo, por ejemplo una cobranza coactiva, esto es cumplimiento involuntario.

Un elemento clave para lograr una mayor recaudación es el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los ciudadanos. Para ello es necesario que las personas asuman la tributación como un compromiso que forma parte de sus deberes y derechos como ciudadanos integrantes de una comunidad, como agentes activos del proceso y no en forma pasiva.

Un agente activo es un ciudadano que toma conciencia de su modo de actuar en sociedad, es más participativo y crítico, acepta las normas y cumple con sus obligaciones por convicción, lo que lo faculta a exigir el respeto y el cumplimiento de sus derechos. En ese sentido, toma conciencia que tiene participación activa en el futuro de su sociedad y del país, asumiendo responsabilidades sociales y aportando al desarrollo de la comunidad. Dentro de estas responsabilidades está incluida la tributación.

En el campo tributario, esto significa interiorizar el concepto que pagar impuestos no es sólo un acto de solidaridad o una obligación, sino principalmente es un compromiso de todos y cada uno de los que vivimos en este país.

### ***2.2.2 Factores para el cumplimiento tributario voluntario***

[R-Alva15] La aceptación de los impuestos depende de diversos factores, que están estrechamente vinculados entre sí, teniendo entre ellos:

#### ***a) Sicológicos***

Para que los contribuyentes acepten los impuestos, deben considerar que el sistema tributario es justo. Esto ocurre cuando en forma generalizada aceptan que son tratados individualmente con justicia tanto por las normas como por las instituciones que administran los tributos.

Los contribuyentes que se sientan tratados injustamente, aun cuando ello no responda a la realidad, tendrán una actitud contraria y de resistencia al pago de impuestos.

#### ***b) Sociales***

El grado de aceptación del sistema tributario también estará en función a la calidad de los servicios que brinda el Estado y a en qué grado éstos responden a las necesidades de la población. En la medida que es la actuación de la Administración Tributaria la que el contribuyente relaciona

con los impuestos que paga, una atención rápida, amable y eficiente propiciará un mayor cumplimiento.

En este punto, también cabe destacar el papel de los derechos de las personas. Dado que los impuestos son obligatorios y teniendo la Administración Tributaria, facultades para su cobranza, es imprescindible tener en cuenta los derechos y garantías de los contribuyentes. En caso contrario, se producirá un rechazo social.

**c) *Organizativos***

La conciencia tributaria se ve condicionada además por la forma en que los contribuyentes perciben su funcionamiento. Así, la complejidad de las normas, la utilización de un lenguaje poco comprensible para el ciudadano y las dificultades de los contribuyentes para entender el funcionamiento de la Administración Tributaria influyen negativamente en el cumplimiento voluntario.

**d) *Legales***

La existencia de un sistema tributario justo, simple, de aplicación masiva, con tasas moderadas y que no distorsione la asignación de recursos, además de facilitar la recaudación, también contribuye a la aceptación de los tributos.

En ese sentido, la complejidad de un sistema puede contribuir a su rechazo en la medida que genera una desigualdad de oportunidades por la información con que cuentan los contribuyentes. Aquéllos mejor informados estarán en mejores condiciones para cumplir con sus obligaciones, otros deberán gastar en asesoramiento externo y los de menores recursos se verán inducidos al incumplimiento.

Sobre el particular, debemos indicar que la existencia de exoneraciones e incentivos tributarios es un elemento de distorsión y complejidad del sistema tributario. En la mayor parte de países de la región, éstos son utilizados como instrumentos de política económica y se fundamentan en:

- Promover la descentralización productiva, incentivando actividades industriales en regiones deprimidas, principalmente selva y frontera.
- Promover el desarrollo de la pequeña empresa.
- Abaratar los bienes y servicios de primera necesidad, por medio de la exoneración del IGV.
- Promover el desarrollo de determinadas actividades económicas, tales como la agricultura, la agroindustria y la minería.

Sin embargo, la aplicación de estos incentivos da lugar a sofisticaciones en la legislación, por ejemplo, inclusión de tasas diferenciales, exoneraciones y el uso de créditos fiscales y compensaciones, que a veces son utilizados inadecuadamente a través de formas de elusión y evasión tributaria.

***e) Económicos***

Una persona que no paga sus impuestos, puede seguir disfrutando de los servicios del Estado, lo que resulta negativo para una cultura de aceptación de los impuestos. Sin embargo, si esta persona es descubierta, su situación económica se verá afectada por la regularización tributaria que deberá efectuar, además de la probable sanción que se le aplicará.

De allí que la decisión de cumplir con sus obligaciones tributarias está en relación directa con el riesgo de ser descubierto. Es por ello que las acciones de la Administración Tributaria no pueden centrarse únicamente en proporcionar información, orientación o brindar una atención eficiente, sino que debe enfatizar también en las acciones de fiscalización y control.

***2.2.3 Medidas Necesarias***

[R-Alva15] Las acciones contra la evasión y el fraude económico son parte esencial de la actividad de la Administración Tributaria. Asimismo, los factores organizativos requieren iniciativas directas.

No obstante, difícilmente puede actuar con respecto al gasto público y a la eficacia general de la Administración Pública, pues trasciende a su campo de acción. Lo mismo ocurre con los factores psicológicos y de percepción individual de los contribuyentes. Aunque cabe indicar que si alguna de las barreras derivadas de esos factores tiene su origen en una información insuficiente o incorrecta, una política activa de comunicación puede dar resultados positivos.

A continuación detallamos medidas que permitirían promover el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, algunas de las cuáles ya vienen siendo implementadas en nuestro país.

- Campañas informativas institucionales
- Reforzamiento de los derechos y garantías de los contribuyentes
- Simplificación del sistema tributario
- Información y asistencia al contribuyente
- Lucha contra la evasión
- Gestión eficaz del sistema tributario



Como hemos visto, hay múltiples factores que inciden y condicionan la formación de la conciencia tributaria. Por este motivo, la Administración Tributaria debe actuar de modo que facilite la aceptación del sistema tributario por parte de los contribuyentes, lo que se traducirá en un mayor cumplimiento voluntario de sus obligaciones, en una menor evasión y, por tanto, en mayores niveles de recaudación.

En el caso de la empresa de recaudación tributaria, se vienen desarrollando acciones dirigidas a informar adecuadamente, brindar facilidades y servicios eficientes, cautelar los derechos de los contribuyentes y combatir a la evasión.

En suma, se debe intentar por diversos medios que los ciudadanos y, en especial, los contribuyentes, consideren que los tributos son necesarios y que el cumplimiento de sus obligaciones es indispensable para el desarrollo del país.

## **2.3 Gestión Tributaria**

### ***2.3.1 Concepto***

[U-Biblioteca15] La gestión tributaria se define como la función administrativa dirigida a la aplicación de los tributos, que en un sentido amplio estaría integrada por todas las actividades tendentes a la cuantificación y determinación de la deuda tributaria (liquidación tributaria), la comprobación del comportamiento del sujeto pasivo por parte de la Administración (inspección) y la recaudación o pago de las deudas tributarias (recaudación), y que en un sentido estricto abarcaría únicamente la liquidación y comprobación.

De una forma más detallada, La Ley General Tributaria (en adelante LGT), en su artículo 117, establece que la gestión tributaria comprende, entre otras actividades, la recepción y tramitación de declaraciones, autoliquidaciones, comunicaciones de datos y demás documentos con trascendencia tributaria; la comprobación y realización de las devoluciones previstas en la normativa tributaria; el reconocimiento y comprobación de la procedencia de los beneficios fiscales; la realización de actuaciones de verificación de datos; la emisión de certificados tributarios; la elaboración y mantenimiento de los censos tributarios; y la información y asistencia tributaria.

La competencia en nuestro país para la gestión de los tributos del Estado está reservada a la SUNAT. Por otro lado, la gestión de los tributos autonómicos y locales corresponde a las Municipalidades.

En el procedimiento de gestión tributaria, las relaciones entre la Administración y los contribuyentes tienden a ser de colaboración. Para garantizar los derechos de los contribuyentes, se establece la obligación que tiene la Administración de suministrar la información suficiente, tanto en cantidad como calidad, de modo que el administrado disponga de la asistencia necesaria para cumplir adecuadamente con sus obligaciones tributarias. Con tal fin la Administración dispone de los siguientes instrumentos: publicación de los textos actualizados de las normas tributarias y de la doctrina administrativa; comunicaciones y actuaciones de información; contestaciones a consultas escritas; actuaciones previas de valoración; y asistencia a los contribuyentes para la realización de declaraciones, autoliquidaciones y comunicaciones escritas.

Además, en el marco del procedimiento de gestión tributaria, la Administración debe esforzarse en promover la utilización de técnicas y medios electrónicos, informáticos y telemáticos necesarios para el desarrollo de su actuación que, en definitiva, suponen un ahorro de los costes de tramitación tanto para la Administración como para el administrado.

### ***2.3.2 Fases del procedimiento de gestión tributaria***

Se diferencian las siguientes fases [U-Biblioteca15]:

- a) *Iniciación:*** Se lleva a cabo por alguno de los procedimientos; a saber: autoliquidación, declaración, comunicación de datos, solicitud del obligado tributario y de oficio por la Administración, entre otros.
- b) *Verificación de datos y comprobación de valores:*** En esta fase la Administración tiene el cometido de verificar los datos declarados, investigar otros posibles datos con repercusión tributaria y conseguir pruebas acreditativas.
- c) *Liquidación provisional:*** Serán declaraciones provisionales todas aquellas que no se consideren definitivas. Mediante este tipo de declaración, la Administración calcula y determina la deuda, la notifica y exige su importe al deudor tributario.

- d) **Liquidación definitiva:** Esta fase concluye el procedimiento de liquidación de los tributos confirmando o rectificando la anterior liquidación provisional y constituye un acto administrativo revisable por los particulares. Este acto comunica al sujeto pasivo el importe definitivo de su deuda tributaria.

## 2.4 Marketing Público

### 2.4.1 Definición

[L-KotlerLee07] En palabras sencillas, el marketing es un planteamiento organizativo que parte de las necesidades, preferencias, deseos así como exigencias de un grupo considerado como objetivo para producir ofertas adecuados a la demanda. Una oferta creada a través del marketing debe considerar las dimensiones siguientes: producto, precio, accesibilidad y promoción: Se espera que las ofertas generen intercambios con valor, es decir, con utilidades recíprocas, tanto para ofertantes como para consumidores, y también construyan relaciones de preferencia duraderas entre los participantes del intercambio.

Y justamente en lo que respecta al sector público, los nuevos paradigmas de la gestión pública han dado lugar a una redefinición de las relaciones entre las administraciones locales y los ciudadanos centrada en dos aspectos básicos: las políticas de información y comunicación y la orientación a la sociedad; el derecho de saber cómo marcha el Estado con sus dificultades y éxitos, es fundamental para la conservación de la legitimidad y desarrollo de la gobernabilidad en los tiempos actuales, y el marketing público, como forma especializada es el que posibilita el acercamiento del Estado hacia los ciudadanos en general, en una actitud de querer compartir las acciones que se toman y los resultados de las mismas que afectan a toda la población.

La necesidad de un Estado de emplear las habilidades características del marketing se hace más evidente a medida que brinda servicios cada vez más sofisticados en entornos complejos. Un gobierno no sólo debe ser flexible en el tipo de servicios que presta, sino también en la forma en que los presta. Existen múltiples mecanismos de comunicación que han sido incrementados por las TIC y el desarrollo de las formas organizacionales y grupos por las redes sociales lo que lleva a que el marketing público se convierta en una herramienta gerencial de primer orden para el Estado de un país.

Durante los años noventa las administraciones públicas de distintos países han empezado a realizar una planificación estratégica del marketing público basada en los instrumentos característicos de esta disciplina. Concretamente, se han empleado cuatro tipos de marketing (BUURMA, 2001):

- ✓ El concepto de “marketización” entendido como una aproximación de ciertas actividades públicas hacia el marketing estratégico, sometiendo los servicios a los principios de producción eficaz y eficiente.
- ✓ Las instituciones públicas han utilizado el marketing como instrumento de influencia en los grupos de interés para lograr el apoyo de la sociedad.
- ✓ Las técnicas de marketing se han empleado como instrumento de promoción de las actividades públicas. Un caso claro viene dado por el marketing de las ciudades.
- ✓ Finalmente el marketing se ha puesto al servicio de objetivos políticos y sociales clave. Así, por ejemplo, se han realizado encuestas a la ciudadanía para conocer sus necesidades y adoptar una actitud de orientación hacia el “cliente”.

Las organizaciones públicas tienen buenas razones para recurrir a la utilización de instrumentos de marketing ya que realmente no conocen en profundidad a los destinatarios y usuarios de los servicios que ofrece; la adopción de una perspectiva de orientación al marketing similar a la de las organizaciones privadas permite identificar a los ciudadanos que necesitan sus recursos y servicios. La respuesta institucional del Estado será más adecuada a medida que se conozcan con mayor precisión las necesidades de estos ciudadanos.

## ***2.4.2 Políticas de Comunicación***

### ***2.4.2.1 Aspectos generales*** [U-MinisterioMadrid06]

La comunicación institucional de las organizaciones públicas esta doblemente determinada por la lógica político-gubernamental y la lógica administrativa de servicio. Tanto si es realizada por el Gobierno, como por la Administración, proporciona información sobre todo lo concerniente a los intercambios públicos.

Desde un punto de vista general, sus objetivos son los siguientes:

- ❖ Mejorar la gestión de las instituciones tanto en su parte interna (organizativa) como externa (social).
- ❖ Desarrollar una práctica informativa de servicio público que contribuya a hacer efectivo el derecho a la información y las obligaciones adquiridas por las administraciones.
- ❖ Aumentar el conocimiento de la ciudadanía de las características del servicio público.
- ❖ Propiciar la utilización racional del servicio público.
- ❖ Movilizar a los ciudadanos hacia servicios relacionados con sus demandas y necesidades sociales.
- ❖ Proyectar una mejor y buena imagen de la institución en la sociedad.

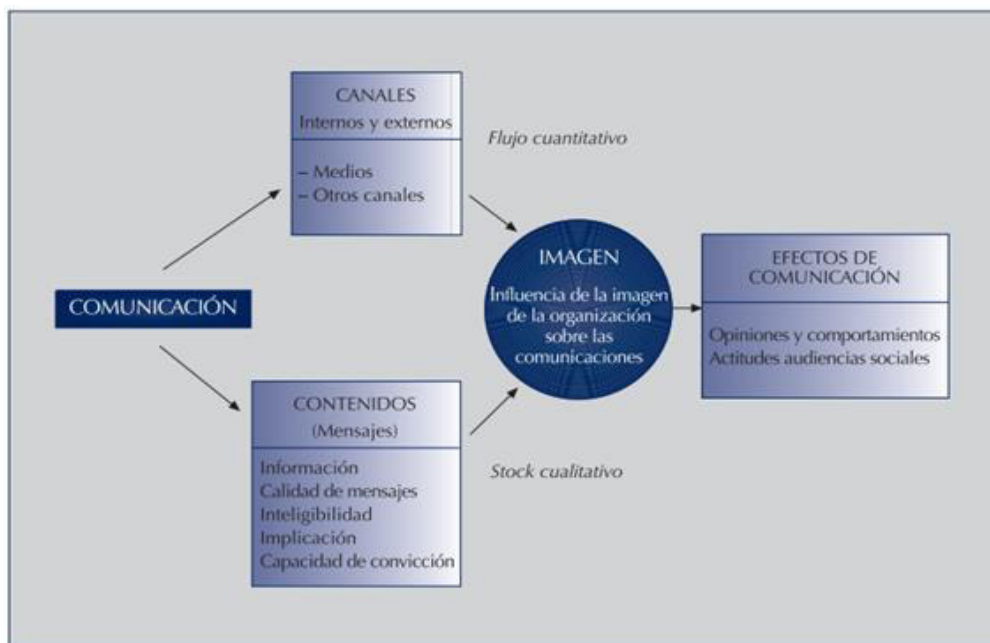
La evolución desde modelos de comunicación informativos o unidireccionales a modelos de comunicación participativos es en consecuencia un proceso que redundará directamente en la mejora de los servicios públicos.

La estrategia de comunicación pública puede articularse en cuatro etapas diferenciadas:

- \* Determinación del público objetivo.
- \* Definición del mensaje.
- \* Determinación de canales y medios.
- \* Determinación de los sistemas de información de la comunicación.

#### **2.4.2.2 Dimensiones de la comunicación e imagen** [U-MinisterioMadrid06]

Las políticas de comunicación tienen una influencia decisiva en la imagen de las organizaciones públicas; esta influencia se representa de forma esquemática en la Figura 15.



**Figura 15 : Comunicación e imagen en las organizaciones públicas**  
**Fuente : Costa, 1977**

Dentro de la imagen de las organizaciones públicas es posible distinguir cuatro categorías: la imagen objetiva, la imagen prospectiva, la imagen subjetiva y la imagen pública.

**La imagen objetiva**, representa lo que es y lo que hace la organización. Se expresa habitualmente mediante la memoria o monografía.

**La imagen prospectiva**, es la que se desea proyectar sobre el entorno.

**La imagen subjetiva**, viene dada por lo que la organización cree ser.

**La imagen pública**, personifica la organización tal como es percibida y cualificada por sus audiencias externas

La comunicación pública tiene una doble dimensión: desde el punto de vista interno, es necesario que se haga partícipe de la información relevante a todos los miembros de la organización, desde el punto de vista externo, la organización debe ser un ente comunicante con la ciudadanía y los agentes sociales.

La dualidad comunicación interna-externa es recogida por un modelo denominado Modelo Ciudadanía, al señalar que las organizaciones públicas deben, por una parte, gestionar el enorme volumen de información generado por funcionamiento corriente de la organización. Por otra parte, deben desarrollar también una comunicación externa que

permita satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos (clientes), conocer la valoración de los servicios que prestan, y contribuir a la conformación de la opinión pública.

El Modelo Ciudadanía establece un esquema de estructuración de la comunicación interna y externa que se recogen los Cuadros 1 y 2:

|   | MODALIDAD   | INSTRUMENTO  |
|---|---|--|
| <b>COMUNICACIÓN INTERNA</b><br>El esquema de diálogo interno es el sistema nervioso de la organización.<br>El aseguramiento de los flujos de información es un eje esencial de la calidad | <i>Diálogo vertical. Comunicación política y estrategia</i>       | Revistas, buzón de sugerencias, reuniones internas, actos y jornadas   |
|   | <i>Diálogo horizontal</i>   | Reuniones, sistemas de información entre unidades, acceso a la información presupuestaria  |
|   | <i>Señalización interna</i>                                       | Manuales o instrucciones de señalización interna   |
|   | <i>Administración de la información relevante para ciudadanos</i> | Distribución simultánea hacia el interior y el exterior, reuniones en unidades de orientación ciudadana, acciones formativas para la actualización de la formación |
|   | <i>Comunicación de los objetivos de la organización</i>           | Reuniones para el seguimiento de los objetivos, carteles, intranet, estudios de idoneidad de los medios de comunicación interna                                    |

**Cuadro 2 : Esquema de comunicación en las organizaciones públicas**

**Fuente :** Modelo de Ciudadanía, 2004

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>COMUNICACIÓN EXTERNA</b><br><br>Una organización pública de calidad construye sus relaciones con el exterior escuchando las demandas de los ciudadanos | <i>Construcción de relaciones comunicacionales</i>                                  | Planes de comunicación e identidad corporativa, proyectos de comunicación externa, etc.   |
|   | <i>Participación de empleados y unidades en tareas de comunicación</i>              | Participación de los departamentos en áreas de definición de la información vinculante, evaluación interna, acciones formativas |
|   | <i>Incorporación de la opinión de los ciudadanos a las acciones de comunicación</i> | Trabajos de grupo con ciudadanos, comunicación interna de las incorporaciones de sugerencias                                    |
|   | <i>Acceso a la información</i>  | Sistemas de información personalizada y telefónica, normas de acceso a archivos   |
|   | <i>Seguimiento de los medios de comunicación</i>                                    | Seguimiento de medios escritos y audiovisuales, sistemas de evaluación de la formación  |

**Cuadro 3 : Esquema de comunicación en las organizaciones públicas**

**Fuente :** Modelo de Ciudadanía, 2004

### 2.4.3 *Ámbito de aplicación del marketing público*

[U-MinisterioMadrid06] La expansión del marketing en el sector público es un hecho generalmente reconocido sin embargo la utilización de esta disciplina económica en el ámbito de la administración pública ha sido escasa; Es evidente que los programas, productos y servicios resultantes de la actividad del gobierno central pueden verse notoriamente mejorados mediante instrumentos de marketing siendo entendida como una vía para mejorar la calidad, el acceso y la posibilidad de elección de los servicios que ofrece el Estado, así como el control participativo de los mismos.

Como es sabido, la relación entre la organización local y la ciudadanía es el centro de gravedad de la gestión de los servicios públicos. Las técnicas de marketing permiten profundizar en esta relación analizando las necesidades y expectativas de los ciudadanos. De esta manera, los servicios se pueden prestar de forma eficiente, eficaz y en beneficio del interés general.

Es indudable que la naturaleza de las relaciones entre la administración pública y la ciudadanía, el entorno en el que se desarrollan y las peculiaridades de la oferta y demanda pública determinan las características específicas del marketing público. Así, por ejemplo, la relación entre las



organizaciones públicas locales y los ciudadanos no puede considerarse como un intercambio libre, ya que cada una de las partes tiene deberes y obligaciones mutuas. De igual modo, el intercambio entre el pago de impuestos y la provisión de servicios públicos no puede considerarse como un intercambio característico del marketing.

Debido a ello, cualquier tipo de iniciativa deberá tener en cuenta los siguientes factores:

- \* Existencia de objetivos sociales e individuales.
- \* Ciudadanos
- \* Existencia de una amplia red de grupos de interés.
- \* Existencia de relaciones de colaboración a largo plazo.

#### **2.4.3.1 Variables del Marketing Público** [U-MinisterioMadrid06]

Hoy en día existen dos tendencias fundamentales en el desarrollo del marketing público: el marketing estratégico y el marketing ciudadano.

***El marketing estratégico.*** Se ha ocupado de la determinación de los ámbitos de actuación y del posicionamiento de la administración pública.

***El marketing ciudadano.*** Se refiere a la selección de segmentos prioritarios de ciudadanos y al estudio de los perfiles que en común puedan tener.

El análisis de las distintas experiencias desarrolladas hasta el momento parece indicar que las administraciones públicas han recurrido preferentemente a las técnicas de marketing para desarrollar las funciones de comunicación e información.

KEARSEY y VAREY (1998) analizan el grado de aplicabilidad del marketing en las administraciones públicas en función de las cuatro variables esenciales del ***marketing mix***: producto, precio, distribución y promoción.

Las peculiaridades de estas variables se analizan a continuación:

##### **a. Producto**

Obviamente las organizaciones públicas conocen en mayor medida las características de los ciudadanos cuando están vinculados con éstos por una relación de carácter obligatorio. Sin embargo, en aquellos servicios

en los que existe la posibilidad de elección, la segmentación y el posicionamiento presentan gran utilidad para potenciar el producto o servicio que prestan las administraciones Públicas.

#### **b. Precio**

La utilización del precio como variable de marketing no es posible en los servicios públicos de provisión gratuita. No obstante es indudable que sí puede hacerse uso de esta técnica en los servicios sometidos a alguna forma de pago.

#### **c. Distribución**

La naturaleza colectiva de los servicios públicos hace necesario que la distribución de los mismos se realice por parte de la propia Administración en base a criterios de equidad. El marketing puede presentar gran utilidad en la organización de esta distribución, especialmente cuando se subcontrata en agencias externas la prestación del servicio.

#### **d. Promoción**

La promoción puede ser definida como la comunicación entre los proveedores y los usuarios de un servicio. Puede incluir tanto formas directas de publicidad, como formas indirectas a través de las relaciones públicas. En el sector público el empleo de esta variable del marketing mix resulta esencial para proporcionar información a la ciudadanía, desarrollar campañas de concienciación e incluso atraer nuevos usuarios.

#### ***2.4.3.2 El Marketing Público como forma de orientación a la ciudadanía: la participación ciudadana*** [U-MinisterioMadrid06]

El cambio estructural de la función de la Administración Pública hace necesario que se defina un nuevo modelo de relaciones con la ciudadanía; este modelo ha de sustentarse en tres pilares básicos:

##### **Orientación al ciudadano**

Entendida como progresiva personalización de los servicios y tratamientos que permita ofrecer una atención diferenciada para cada microsegmento de ciudadanos

### **Diversificación y desarrollo de nuevos canales y servicios**

La diversificación permite compatibilizar una estrategia de crecimiento sostenido de los servicios con una política de excelencia y calidad en la atención al ciudadano.

### **Optimización del servicio y la calidad de la atención al ciudadano**

Es importante la integridad y la calidad de la relación de la Administración Pública con el ciudadano independientemente del canal por el cual acceda.

#### **2.4.3.3 La implantación del marketing público [U-MinisterioMadrid06]**

Las dificultades inherentes a la aplicación de los principios de marketing en el sector público hacen necesario el diseño de modelos específicos que respondan a las necesidades de la Administración; distintas experiencias han demostrado que el marketing del sector público va mucho más allá de las tradicionales cuatro “P” de esta disciplina.

BURTON (1999) ha propuesto en este sentido un modelo estratégico de marketing centrado en los agentes interesados. En virtud del mismo, se utilizan instrumentos de marketing para obtener información sobre estos agentes e influir en su apreciación de los servicios.

La siguiente figura representa gráficamente el modelo descrito:

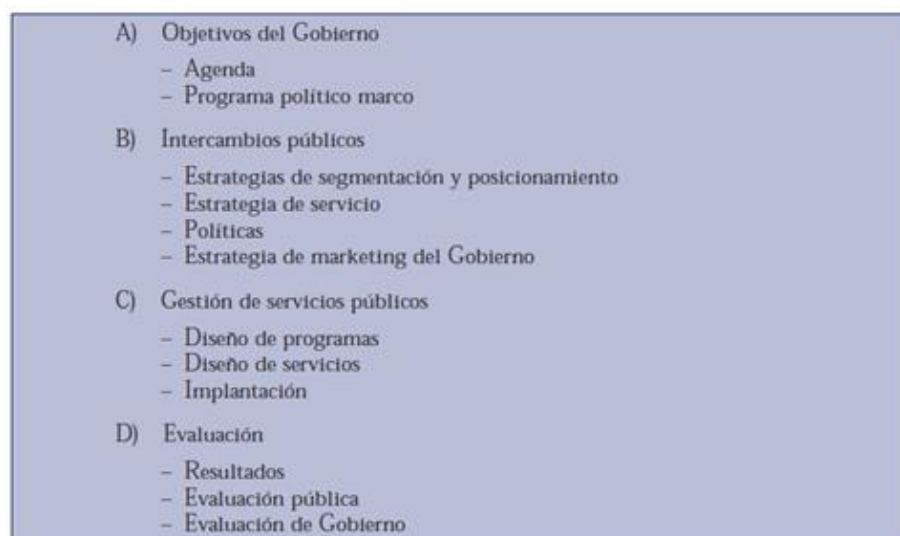


**Figura 16 : Modelo de Marketing Público**

**Fuente : Burton, 1999**

Si las organizaciones públicas quieren ser más efectivas en la prestación de servicios deberán adoptar algún sistema de planificación de marketing el cual supone una secuencia de etapas lógicas que definan los cursos de acción necesarios para cumplir los objetivos.

CHÍAS (1995) propone un modelo de planificación estratégica del marketing público (ver Cuadro 3):



**Cuadro 4 : Planificación del Marketing Público**

**Fuente :** Chías, 1995

## 2.5 Gestión del Conocimiento

### 2.5.1 Definición

[U-Biblioteca15] La Gestión del Conocimiento es una disciplina emergente que se va afirmando con la aparición de nuevos paradigmas en los sistemas económicos nacionales e internacionales.

Digamos que es un nuevo método de gestión empresarial que se asocia a los que se han ido desarrollando en las últimas décadas:

- Política de innovación permanente
- Marketing estratégico
- Política de recursos humanos
- Dirección por objetivos
- Calidad total
- Reingeniería de procesos.

La gestión del conocimiento podría resumirse en: información más gestión de recursos humanos. Éste puede ser el binomio del nuevo paradigma de gestión de las corporaciones en los inicios del nuevo siglo.

En este contexto, nos referimos a una concepción de gestión de recursos humanos que implica: participación, compromiso, motivación y responsabilidad de los trabajadores, que, asociada con las nuevas tecnologías de la información, crean las condiciones para este nuevo avance en la cultura empresarial.

### **Objetivo**

La mejora de los resultados de la acción de las organizaciones, sea cual sea el ámbito de su actividad. Es decir:

- ✓ Aumentar la productividad de las empresas y las corporaciones.
- ✓ Aumentar la competitividad.
- ✓ Aumentar la capacidad de liderazgo de las organizaciones en sus respectivos mercados.
- ✓ Incrementar las oportunidades de negocio.

#### ***2.5.2 Gestionar el conocimiento***

En la medida que estamos hablando de conocimiento vivo, es decir permanentemente actualizable, para hacerlo útil es necesario establecer pautas de trabajo que incluyan [U-Rodriguez99]:

- Definición de objetivos.
- Metodología para realizar los objetivos definidos.
- Prever y organizar los instrumentos para su realización.
- Organizar su puesta en práctica.
- Evaluar resultados.
- Generalizar resultados.
- Generalizar las mejores prácticas.

A modo de síntesis, se trataría de pasar de una situación en que, según opinión generalizada de los expertos, la información de las corporaciones está distribuida de la siguiente forma [U-Rodriguez99]:

- El 10% está en formatos informáticos estructurados.
- El 20% está en formatos informáticos no estructurados.
- El 70% está en soporte papel.
- Un volumen indeterminado, pero muy importante, está en la memoria de los trabajadores.

A una situación en la que toda la información, incluida la mayor parte posible de la que está en la memoria, sea asequible, utilizable y renovable, en cualquier momento y lugar, por cualquiera de las personas de la organización.

Algunas premisas básicas para abordar con posibilidades de éxito un proyecto de gestión del conocimiento son [U-Rodriguez99]:

- Tener bien definida la misión corporativa.
- El liderazgo de la dirección.
- Una clara motivación del personal que asegure su participación activa.
- Unas estructuras que permitan compartir y sintetizar la información y aseguren la transferencia continua de las mejores prácticas.

### ***2.5.3 Herramientas para la gestión del conocimiento***

[U-Rodriguez99] Es muy importante que los directores corporativos aborden la realización de procesos de gestión de la información y el conocimiento en sus organizaciones. La aportación de empresas y profesionales especializados es la mejor garantía de que los resultados se corresponderán con las expectativas.

Desde el ámbito de la información documental, además de los conocimientos y la experiencia profesional, disponemos de herramientas de primer orden:

**Programas de gestión de la documentación y la imagen**, que permiten:

- La creación de bases de datos con referencias de documentos y sus contenidos.
- Informatizar y hacer accesible la información que hoy está disponible sólo en papel.
- La creación de bases de datos de conocimiento en diferentes áreas, en la medida que sus capacidades de búsqueda por campos y a texto completo permiten un tratamiento muy versátil de la información.

Estos programas hacen posible también enlazar, mediante un proceso de asociación, la información contenida en un registro, con los documentos asociados a esta información, y que estén situados en otros programas ofimáticos (Word, Excel...) de la Red o la intranet.

**Sistemas de edición electrónica**, que nos permiten editar cualquier tipo de información de manera rápida y a bajo coste para difundir la información en usb, en intranet, extranet e internet. Con ellos podemos hacer accesible la información necesaria a los trabajadores de una empresa mediante una

intranet, a clientes, colaboradores y proveedores mediante una extranet, y a la sociedad en general, mediante internet.

**Motores de búsqueda**, que permiten:

- La búsqueda de información, mediante sesiones de exploración, en direcciones internet (proveedores, empresas de la competencia, búsquedas temáticas...), en la propia web, y también en los programas ofimáticos de la corporación.
- Indizar la información recogida y hacerla accesible según parámetros previamente definidos.
- La creación de bases de datos con la información obtenida.

**Programas de integración de información:**

- Con ellos es posible integrar información procedente de diferentes programas y soportes para crear grandes depósitos de contenidos.
- Estos contenidos pueden tratarse para dar homogeneidad a su acceso.
- Los accesos a la información pueden hacerse según perfiles de usuario.

Con estos programas podemos también dar acceso único y simultáneo a informaciones procedentes, indistintamente, tanto de bases de datos documentales como relacionales.

**Sistemas interactivos.** Para definir documentos tales como encuestas y formularios, para hacerlos accesibles, mediante navegador web, en intranet o internet.

Los usuarios pueden rellenar estos documentos, y sus respuestas son directa e inmediatamente remitidas al servidor. En el servidor las respuestas se integran en bases de datos definidas.

Con estas bases de datos puede realizarse un tratamiento estadístico de las respuestas, organizar el envío de mailings o listas de e-mail.

## CAPITULO III. ESTADO DEL ARTE METODOLÓGICO

### 3.1 Aplicaciones del CRM

#### 3.1.1 CRM Gratuito

##### 3.1.1.1 SUGARCRM

SugarCRM es una aplicación informática de Gestión de las Relaciones con Clientes (CRM). Esto significa que permite administrar todo lo que está relacionado con los clientes en una empresa. Tanto el diseño de las campañas de marketing como el proceso de venta y el servicio post-venta, pueden ser gestionados a través de esta herramienta.

SugarCRM es distinto a las distintas soluciones que existían en el mercado antes de su aparición. La gran diferencia es que se trata de la primera aplicación de "código abierto" que ha conseguido posicionarse como líder de ese segmento. Esto implica que en principio cualquiera puede descargar la versión open source y empezar a utilizarla, con lo que los costes por licencias de software no existen en principio.

Por supuesto, la empresa que desarrolla SugarCRM provee de versiones más completas y funcionales en modalidades de pago.

Con respecto a la tecnología necesaria para que funcione, es importante tener claros algunos conceptos:

SugarCRM es una aplicación basada en Apache, php y mysql. Estos tres programas sirven para hacer que el computador donde se instalan actúe como un servidor de internet, y sea capaz de responder a las peticiones que hacen los distintos usuarios con sus navegadores.

Por lo tanto, podemos optar entre instalar SugarCRM en un servidor de internet o en nuestro propio equipo. Hay empresas que ofrecen hosting con la posibilidad de instalar SugarCRM. Es importante tener en cuenta que debido a las características técnicas de Sugar, el servidor tiene que ser adecuadamente configurado para que funcione.

##### 3.1.1.2 HIPERGATE

Hipergate es una suite de aplicaciones de código abierto basadas en web. El propósito del conjunto de programas es cubrir un amplio rango de



necesidades de tecnología de información en cualquier organización. Todas las aplicaciones se acceden desde Internet Explorer sin necesidad de descargar ningún software en el puesto cliente.

La suite tiene capacidad multi-entidad y puede utilizarse indistintamente para dar servicio a una empresa, a un grupo de empresas, o en modalidad ASP para alojar un número ilimitado de entidades clientes diferentes.

### **Características**

- ✓ Es completamente gratuito.
- ✓ Es la única aplicación Open Source con una cobertura funcional tan amplia.
- ✓ Funciona sobre múltiples bases de datos y sistemas operativos.
- ✓ Tiene un diseño conceptual e implementación unitarios.
- ✓ Es apropiado para su uso en modalidad ASP.
- ✓ Es multi-idioma.
- ✓ Dispone de una red de servicios profesionales de soporte.
- ✓ Está bien documentado.

### **Beneficios**

Hipergate es diseñado, programado y testeado con las siguientes herramientas y técnicas.

El CRM Java Libre más completo, ningún otro producto libre sobre plataforma Java ofrece un conjunto de funcionalidades tan amplio como Hipergate.

Soporte en todas las plataformas y bases de datos comunes, funciona indistintamente sobre Linux o Windows, y sobre Oracle, SQL Server, PostgreSQL o MySQL.

Aplicaciones independientes pero sinérgicas, cada aplicación de la suite puede funcionar de forma independiente o junto con las otras aplicaciones. Las aplicaciones pueden activarse o desactivarse en caliente de forma particular para cada cliente, empresa o departamento. Esto hace que el usuario final pueda contratar las aplicaciones que realmente necesita sin tener que comprar toda la solución como sucede con los paquetes de software actuales.

Solución Integral, está concebido y pensado tanto en profesionales independientes como en empresas, de manera que puedan derivar todos

sus procesos informáticos hacia la plataforma. La suite está orientada a facilitar el trabajo diario, creando así una base de usuarios que utilicen el software constantemente.

Integración con Office, reconoce e indexa documentos Office, permite cargar y exportar datos a Outlook Express y generar consultas en formato Excel.

Entorno intuitivo y fácil de manejar, cada aplicación es fácilmente accesible desde un menú principal de pestañas. El interface con el usuario está diseñado para ser homogéneo y de esta forma de fácil y rápido aprendizaje.

Auto-administrable por el usuario final, suministra un modelo de administración predefinido basado en 4 perfiles de usuario: administrador, súper usuario, usuario e invitado; a los que se asocia unas operaciones que pueden hacer sobre su información de forma muy parecida a como funciona el sistema operativo.

El administrador de la instancia concreta, Las facilidades de auto-administración sirven dos propósitos: 1º) reducir el coste de propiedad de la aplicación en el cliente y 2º) reducir el coste de mantenimiento si la plataforma se ofrece en modalidad ASP.

### ***3.1.2 CRM Comercial***

#### ***3.1.2.1 Oracle CRM On Demand***

##### ***Características***

**Ventas:** Aumenta los ingresos y acorta los ciclos de venta proporcionando al equipo de ventas herramientas de gran eficacia con capacidad analítica integrada.

**Servicios:** Aumenta la fidelidad de los clientes facilitando una interacción coherente y personalizada en todos los puntos de contacto con el cliente.

**Marketing:** Asegura una alta productividad de ventas creando campañas en bucle cerrado para seguimiento del potencial en toda la organización.

**Centro de contacto:** Creación de una herramienta de voz eficaz y potente para establecer relaciones estables y rentables con los clientes.

**Análisis:** Inteligencia comercial muy interactiva que permite a los equipos de ventas, servicio y marketing profundizar los conocimientos y actuar sobre la información.

**Almacén de datos:** Una primicia en servicios web. Realiza análisis históricos y comparativos en profundidad para identificar tendencias clave.

**Hosting:** El líder mundial en servicios web ofrece las mejores prácticas, confiabilidad y rendimiento del sector.

**Integración:** Integración usando Web Services y UAN OnDemand

### ***3.1.2.2 SAP Customer Relationship Management***

*SAP Customer Relationship Management* es la solución de servicio al cliente que le proporciona la mayor flexibilidad de la gestión de clientes. Las soluciones de software de gestión de los clientes de SAP, están diseñadas para satisfacer las necesidades de la Nueva Economía al mismo tiempo que le proporcionan el mayor nivel de control de dicha relación. El manejo eficiente de los procesos de servicio al cliente generaran el mayor nivel de valor en torno a sus procesos. Para esto, SAP ha desarrollado soluciones *CRM* centradas en la optimización de la realización de procesos sectoriales integrales, para dar soporte a los departamentos de atención al cliente, tanto en marketing, como en ventas y servicios.

La solución *SAP Customer Relationship Management* le permitirá contar con una vista de 360 grados de todos los puntos de contacto y canales de interacción con sus clientes (entre los que se encuentra la atención presencial, Internet, los centros de atención al cliente y los partners de canal) al mismo tiempo que contará con soluciones *CRM* robustas que le permitirán adaptarse a cualquier necesidad que surja a lo largo de su operativa.

El software *SAP Customer Relationship Management* es la opción perfecta para cualquier necesidad de gestión al cliente para empresas grandes y pymes, compatible con SAP y otras aplicaciones *CRM*.

### **Características**

- ✓ Da soporte a los procesos relacionados con el cliente de principio a fin: orquesta todas las tareas relacionadas con el servicio al cliente más allá de las fronteras que imponen los departamentos, incorporando a la perfección actividades como el suministro, la facturación y la contabilidad de deudores.
- ✓ Proporciona conocimiento sobre los clientes a toda la empresa: reúne todas las fuentes relevantes de datos de los clientes en toda la empresa para acelerar y mejorar la toma de decisiones. La aplicación de servicio al cliente está diseñada para proveer historiales de *Customer Relationship Management* en cualquier momento.
- ✓ Proporciona valor de forma inmediata: permite hacer frente a las prioridades estratégicas en primer lugar, cumpliendo rápidamente objetivos empresariales, y ampliar la solución de servicio al cliente CRM gradualmente, proporcionando un retorno de la inversión tangible en cada paso.

## **3.2 Casos de Estudios**

### **3.2.1 Profuturo AFP**

#### ***El éxito de una organización centrada en el cliente*** [U-CMT12]

"Un proyecto CRM involucra a todas las personas de una organización, mucho más allá de la tecnología" Mariano Felipe Paz Soldán, Líder Estratégico Central de ProFuturo.

El mercado de administración de fondos de pensión peruano es el segundo en antigüedad, luego del chileno. Luego de tres años de existencia, en 1996, ProFuturo se encontraba en la crítica situación de perder un 40% de su cartera de clientes al año, lo cual motivó una reestructuración integral del negocio.

Se resolvió entonces enfocar la organización en el cliente, determinando una estrategia defensiva, de conservación, para asegurar un mejor servicio a los clientes existentes, y una estrategia ofensiva orientada a ampliar la cartera de clientes.

### ***Segmentación y valorización de los clientes*** [U-CMT12]

Como parte de esta estrategia de acercamiento a los clientes se decidió analizar en profundidad la segmentación de los mismos. A partir de allí se consideran el Empleador (privado, estatal, municipal), los Afiliados (con su respectiva estratificación), inclusive los afiliados individuales Premium, y los Pensionistas.

Para la segmentación de los mercados objetivos emplearon una herramienta de Data Warehousing, que les permitió identificar más fácilmente el valor de cada cliente, seleccionando los clientes de alto valor, o que proveían una alta rentabilidad para la empresa, a partir del registro de todas las interacciones y transacciones y de los atributos de valor que definían las investigaciones de mercado. Esto permitió separar el valor potencial individual de cada cliente del valor medio del segmento.

Conocer a los clientes permitió enfocar las acciones sobre ellos, generar comunidades a partir de criterios afines, definir grupos de afinidad y crear iniciativas y lugares de interacción para ellos, tales como el Club del Pensionista, el Círculo de Profesionales o el Círculo de Estudiantes, entre otros. También posibilitó la creación de unidades de servicio al Afiliado, al Pensionista y al Empleador.

### ***Manejo de relaciones*** [U-CMT12]

Como evolución y profundización de las políticas de cliente que se habían puesto en práctica, en el año 2000 se resolvió implementar perfiles de clientes para reducir el foco de mercado objetivo, y tácticas llamadas de “intimidad con el cliente”, orientadas a cultivar la relación con los clientes, para satisfacer las necesidades únicas de cada uno de ellos.

### ***Ejecución y logros del plan*** [U-CMT12]

En el año 2000 se inicia la implementación de la estrategia de CRM, y paulatinamente se ponen en práctica iniciativas desconectadas entre sí. Por esta razón se crea el centro de coordinación de CRM, que modela el alcance en tiempo y presupuesto de los distintos equipos y proyectos, y evalúa el impacto de las acciones derivadas de los distintos proyectos.

ProFuturo creó su “Ecosistema CRM”, abarcando las funciones del CRM operativo, que interactúa con el ERP, gestionando las campañas de ventas, marketing y atención al cliente, y de CRM analítico (data warehouse, business intelligence, data mining).

ProFuturo seleccionó a Pivotal CRM como su herramienta de CRM para la gestión integral de las necesidades de ventas, marketing y servicios. Las razones para seleccionar a Pivotal CRM fueron las siguientes: Cubría con todas las funcionalidades requeridas, contaba con un ambiente usuario amigable, además de presentar una buena relación entre funcionalidad y la inversión requerida.

“El CRM es una estrategia de negocios soportada por la tecnología, cuya clave de éxito está en la comprensión integral de los procesos de relacionamiento con los clientes”, indica Mariano Felipe Paz Soldán, Líder Estratégico Central de ProFuturo AFP. Paz Soldán remata: “El alcance del proyecto es toda la organización, no es un tema de tecnología ni de marketing”.

El líder de una compañía que hace 6 años perdía casi tanto como gana hoy refuerza su visión estratégica: “Es necesario conseguir que toda la organización lo use”.

#### ***Algunos resultados*** [U-CMT12]

ProFuturo reformuló su negocio desde fines de la década del '90 hasta hoy, pasando de una pérdida de S/.20.000 millones (US\$ 6.400.000) en 1998 a ganancias del orden de S/.30.000 millones (US\$ 9.100.000) previstas para 2004.

La clave de este cambio estuvo basada en la focalización hacia el cliente, que se materializó en dos etapas. La primera, del '97 al 2000, tuvo como impronta una reorientación hacia el entendimiento y conocimiento del cliente como objetivo, la segunda, se dedicó a manejar y profundizar las relaciones con los clientes, colocando como meta la lealtad de los mismos.

Algunos otros destacables resultados que se produjeron en este proceso son:

- Crecimiento anual del orden del 10 al 12%, duplicando a su competidor más cercano.
- La participación en la recaudación pasó del 14,9% en 1998 al 17,2% en 2003.
- La satisfacción de los afiliados midió 43% en el '97 y 78% en 'el 99.
- Actualmente, se suman cada mes 90.000 clientes mientras se bajan 5.000.
- Desde la implementación del CRM (año 2000) la lealtad del segmento Premium pasó de un 50% a un 91%.

#### **CRM. Estado actual del proceso** [U-CMT12]

La Dirección de ProFuturo definió al CRM como estratégico para la organización: “CRM no es un proyecto de tecnología, es una estrategia del

negocio soportada por la tecnología”, según Paz Soldán, el máximo ejecutivo de ProFuturo AFP que es también Presidente de la Asociación de Anunciantes del Perú. Actualmente el CRM de ProFuturo actúa como elemento central de la estrategia de relación con los clientes, soportando las funciones de Front Office (contacto vía web, email, telemarketing, ejecutivos de servicio, ejecutivos de ventas, etc.) y las de Back Office (servicio al Empleador, al Afiliado y al Pensionista).

Otras claves del éxito del CRM:

- Enfocar lo que se busca con el proyecto y comunicarlo a toda la organización.
- La participación de los líderes -gerentes- de cada unidad son vitales para el proyecto.
- Cada acción con el cliente debe ser medida y generar procesos de retroalimentación.
- Establecer procedimiento para la obtención de la información: solicitar únicamente los datos que se emplearán, crear mecanismos de motivación para conseguir la información del cliente y establecer un sistema de control sólido para el ingreso de información, entre otros.

#### ***Profuturo*** [U-CMT12]

Profuturo es la administradora de fondos de pensión líder en Perú, con más de 800.000 afiliados. Presenta dos mercados paralelos: por un lado el de las empresas, y por otro el de los afiliados. Para cada uno de ellos emplea estructuras comerciales totalmente independientes. Su negocio pasó de tener grandes pérdidas a fines de la década del '90 a obtener importantes ganancias en la actualidad, en el medio, la organización se reorientó hacia el cliente.

La Recaudación de ProFuturo tienen un crecimiento del orden del 10 al 12% anual, lo cual representa un poco menos del doble del índice de la competencia. ProFuturo ha sido la primera administradora de fondos de pensión del mundo en obtener una certificación ISO 9001, y ha sido galardonada con el Premio Nacional a la Calidad del Perú en el año 2001.

ProFuturo obtuvo en 2003 el Premio Iberoamericano a la Calidad. Dicha distinción, otorgada por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, fue entregada en el marco de la XXIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno.

ProFuturo ha logrado impulsar dentro de su organización un importante proceso de madurez en la gestión, logrando resultados de excelencia que han motivado la obtención de este importante premio.

## CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN O DEL ESTUDIO

### 4.1 Comparación de Metodologías

Vamos a mostrar los criterios que van a elegir la mejor metodología CRM para nuestro caso de estudio, pero primero vamos a empezar con el análisis de los criterios de evaluación para luego demostrar lo que perseguimos en este capítulo.

#### *4.1.1 Análisis de los criterios de evaluación*

Los criterios analizados para esta comparación son los siguientes.

- a) **Facilidad de Implementación.** Este criterio va a evaluar que tan documentado esta la metodología, si los métodos que utilizan son idóneos para el caso que estamos planteando.
- b) **Duración de promedio.** El tiempo que demora en terminar el proyecto.
- c) **Tipos de Empresas.** Si la empresa es pequeña, mediana o grande.
- d) **Flexibilidad.** Habilidad de adaptar, redefinir, reinterpretar o tomar una nueva táctica para llegar a la meta. Se demuestra cuando las respuestas a un problema sugieren un uso inusual de las mismas.
- e) **Costos.** Valorización en niveles de la suma de recursos y esfuerzos que han de invertirse para la producción del sistema.
- f) **Cantidad de Personal.** Número de personas que de necesitan para lograr terminar el proyecto.
- g) **Soporte Técnico.** Es un rango de servicios que proporcionan asistencia con el hardware o software de una computadora
- h) **Experiencia de Desarrollo.** Cuanto es el nivel del conocimiento en el desarrollo de este método.
- i) **Alineado a Plan Estratégico Organizacional.** En qué nivel se puede alinear al plan estratégico del colegio.

#### *4.1.2 Análisis de los métodos aplicando los criterios de evaluación*

Existen diferentes metodologías propuestas, algunas con mucho grado de detalle a fin de aplicarlas en las empresas. Pero hay que tener en cuenta que las



metodologías se tienen que categorizar de acuerdo a la etapa o etapas que cubren en la solución CRM, por lo cual vamos a realizar una comparación de metodologías de implantaciones de soluciones CRM y metodologías de implementación del software CRM.

### Metodologías para la Implantación de la Solución CRM

Las metodologías de implantación de soluciones CRM, son las que cubren todas las etapas, desde el momento en que se decide implantarlo hasta el que se finaliza.

Las metodologías a evaluar son:

- A: Metodología CRM – Improven Consultores
- B: Metodología CRM – Deloitte & Touche
- C: ICL – FUJITSU COMPANY

Los resultados mostrados en la tabla siguiente, fueron obtenidos después de analizar las metodologías de implantación de una solución CRM y los comentarios de diferentes especialistas del área de tecnologías de la información que laboran en diferentes instituciones privadas y públicas.

| CARACTERÍSTICAS                            | METODOLOGOGÍAS                    |   |   |
|--|-----------------------------------|---|---|
|  | A                                 | B   | C   |
| Facilidad de Implementación                | 9<br><i>Está bien documentado</i> | 5<br><i>Definida las etapas, pero falta detalle</i> | 2<br><i>Es muy frágil en su descripción</i> |
| Duración de promedio                       | 8                                 | 7   | 6   |
| Tipos de Empresas                          | 7<br><i>Medianas a grandes</i>    | 7<br><i>Medianas a grandes</i>                      | 5<br><i>Pequeñas a Medianas</i>             |
| Flexibilidad                               | 9                                 | 8   | 6   |
| Costos                                     | 7                                 | 8   | 9   |
| Cantidad de Personal                       | 8                                 | 7   | 5   |
| Soporte Técnico                            | 10                                | 8   | 5   |
| Experiencia de Desarrollo                  | 10                                | 8   | 4   |
| Alineado a Plan Estratégico Organizacional | 10                                | 9   | 6   |
| <b>TOTAL:</b>                              | <b>78</b>                         | <b>67</b>   | <b>50</b>                                   |

**Cuadro 5 : Análisis de Metodologías de Implantación de CRM**

**Fuente :** Elaboración Propia

Según se puede constatar de la evaluación de las metodologías, la más estable y robusta es la metodología de Improven Consultores, la cual tiene como fortaleza su alineación al plan estratégico de la empresa y su amplia experiencia en este tipo de soluciones. Su principal enfoque es para empresas del sector privado donde se puede utilizar políticas propias a fin de gestionar el cambio y tomar decisiones radicales si son necesarias.

De acuerdo a los resultados, se aprecia que la metodología debe partir de una alineación al planeamiento estratégico de la institución, lo cual todas las metodologías han considerado. De las comparaciones, se puede determinar cuáles son los puntos fuertes de las diferentes metodologías a fin de tener puntos referenciales para la metodología propuesta.

### Metodologías para la Implementación del Software CRM

Las metodologías de implementación del Software CRM a evaluar son:

- A: El proceso Unificado (RUP)
- B: Metodología MSF de Microsoft
- C: Metodología XP

Estas son las metodologías más utilizadas actualmente en el desarrollo de software, cada una de las cuales presenta fortalezas adicionales a las otras. Los datos mostrados en la tabla siguiente, fueron obtenidos a través del análisis de las metodologías y de comentarios de especialistas del área de tecnologías de la información, que dirigen proyectos de software en sus respectivas instituciones privadas y públicas.

### Comparación de Metodologías de implementación de Software CRM

Valoración: Excelente (10) – Deficiente (0)

| CARACTERISTICAS                 | METODOLOGIAS |           |           |
|---------------------------------|--------------|-----------|-----------|
|                                 | A            | B         | C         |
| Probada                         | 9            | 8         | 5         |
| Proyectos CRM                   | 8            | 7         | 6         |
| Poca Exigencia de Documentación | 5            | 6         | 9         |
| Flexibilidad                    | 7            | 8         | 9         |
| Requerimiento de Personal       | 7            | 8         | 9         |
| Soporte Técnico                 | 9            | 8         | 7         |
| Tecnología Disponible           | 8            | 8         | 8         |
| Estandarizada                   | 9            | 6         | 4         |
| <b>TOTAL:</b>                   | <b>62</b>    | <b>59</b> | <b>57</b> |

**Cuadro 6 : Análisis de Metodologías para Implementación de Software**  
**Fuente : Elaboración Propia**

De los resultados de la tabla podemos concluir:

- Para la realización de proyectos medianos a grandes, que involucren a toda la organización y en la que se tiene disponibilidad de recursos económicos, sería recomendable utilizar la metodología RUP, que ha sido utilizada ampliamente. Se basa en las mejores prácticas de ingeniería de software y los estándares de OMG. Tiene que realizarse mucha documentación, como respaldo a futuros nuevos requerimientos.
- Para el caso de proyectos de software pequeños o prototipos es recomendable utilizar las metodologías ágiles, ya que no requieren mucha documentación y recursos.

Por ser CRM un modelo de soporte de decisiones que cubre 3 niveles: Operativo, Analítico y de Colaboración; se hace necesario utilizar una metodología estándar probada, como la metodología RUP, realizando la documentación necesaria en cada una de las diferentes etapas del proceso.

## **4.2 Resolución del problema aplicando la técnica seleccionada**

La metodología a usar para la implantación del modelo CRM es la de Improven Consultores, según los criterios ya evaluados.

Del mismo modo la metodología usada para el desarrollo del sistema toma como referencia la metodología RUP porque se usará la metodología MDSI v3.0, una metodología híbrida compuesta por RUP y Métrica3, usada por la propia empresa de recaudación tributaria.

### ***4.2.1 Alternativas para el desarrollo de la solución***

Para la implementación del modelo CRM se presentan las alternativas que permitan determinar la opción más recomendable para el desarrollo de la solución requerida:

#### **1. Hacer**

##### **Ventajas:**

- ✓ Garantiza el desarrollo de un nuevo Sistema de Relacionamiento con el Contribuyente a medida de las necesidades del negocio.
- ✓ Permite realizar el desarrollo bajo los estándares y metodologías de la empresa de recaudación tributaria.
- ✓ Agilidad para realizar el mantenimiento del software porque se contaría con modelos, diseños y programas fuentes.

**Desventajas:**

- Tiempo de implementación es largo.
- Se corre el riesgo de no implementar buenas prácticas internacionales.
- Requiere la contratación de recursos adicionales para el desarrollo del software el cual no garantiza la obtención de los recursos humanos necesarios.
- Requiere la adquisición de infraestructura: oficina, equipos de cómputo, muebles de oficina, entre otros.
- Alta rotación del personal y elevado tiempo de reposición.

**2. Comprar****Ventajas:**

- ✓ Garantiza un software maduro y estable (utilizado en otras empresas públicas y privadas a nivel nacional y mundial).
- ✓ El proveedor que brinde el servicio viene con el personal especializado con sólidos conocimientos en la solución ofertada respecto al negocio.
- ✓ Menor tiempo de la implementación de la solución.
- ✓ Incorporación de procesos mejorados con buenas prácticas internacionales.
- ✓ Funcionalidades adicionales a las solicitadas, que permitirían mejorar el servicio brindado al usuario.

**Desventajas:**

- Genera tiempo adicional al proyecto debido a la curva de aprendizaje por parte del proveedor respecto de los estándares y procedimientos de la empresa de recaudación tributaria.
- Genera dependencia en el mantenimiento en cuanto a la oportunidad de la solución y costos adicionales.
- Que las soluciones presentadas por los proveedores no superen el 90% de las demandas de los requerimientos funcionales.

### Comparativo de Costos:

|   | HACER                  | COMPRAR                |
|---|------------------------|------------------------|
| <b>Costos Internos</b>  |                        |                        |
| <b>Personal Empresa adicional</b><br>(incluye: personal para tareas de ejecución, gestión y capacitación)     | S/.2,584,505.29        | S/.764,028.37          |
| <b>Local y Equipos</b><br>(incluye: alquiler de nuevo local por un año, estaciones de trabajo, etc.)          | S/.436,722.00          | S/.0.00                |
| <b>Licencias de Desarrollo de la Solución</b><br>(incluye: Licencias de herramientas de desarrollo y pruebas) | S/.424,000.00          | S/.0.00                |
| <b>Gastos de Operación</b><br>(incluye: mantenimiento del software y soporte por 10 años)                     | S/.4,491,040.73        | S/.3,449,234.38        |
| <b>Pagos Proveedor</b>  |                        |                        |
| <b>Licencias e Implementación</b><br>(incluye: Software del proveedor, servicio de adaptaciones)              | S/.0.00                | S/.2,386,656.34        |
| <b>TOTAL COSTOS</b>   | <b>S/.7,936,268.02</b> | <b>S/.6,599,919.09</b> |

### Comparación de Alternativas de desarrollo de CRM

Valoración: Excelente (5) – Deficiente (0)

| CARACTERISTICAS                              | ALTERNATIVAS |           |
|--|--------------|-----------|
|  | HACER        | COMPRAR   |
| Tiempo de Implementación                     | 1            | 5         |
| Buenas prácticas                             | 2            | 4         |
| Desarrollo de lo existente                   | 1            | 5         |
| Desarrollo bajo estándares de la institución | 5            | 1         |
| No Requerimiento de Personal Adicional       | 1            | 5         |
| Mantenimiento del sistema                    | 3            | 5         |
| Cambio de la cultura organizacional          | 3            | 4         |
| Estabilidad del software                     | 2            | 5         |
| <b>TOTAL:</b>                                | <b>18</b>    | <b>34</b> |

**Cuadro 7 : Análisis de Alternativas de Desarrollo CRM**

**Fuente : Elaboración Propia**

De lo antes expuesto podemos concluir que teniendo en cuenta factores cuantitativos y cualitativos, la alternativa de comprar es la más recomendable para el desarrollo de la solución requerida para la implementación del sistema de relacionamiento con el contribuyente.

#### ***4.2.2 Herramientas de Software usadas para solucionar el problema***

- ❖ **Herramienta de diagramación:** Power Designer
- ❖ **Herramienta de programación:** IDE Eclipse (Programación Java), Notepad+ (Programación estructurada)
- ❖ **Motor de Base de Datos:** SQL Server 2005 Standard Edition

#### ***4.2.3 Herramientas de Hardware usadas para solucionar el problema***

El sistema de relacionamiento con el contribuyente deberá funcionar sobre la infraestructura tecnológica de hardware, redes y telecomunicaciones con que cuenta la empresa de recaudación tributaria a nivel nacional. Teniendo la siguiente infraestructura:

- ❖ Servidor de Base de Datos, Informix 12.1 y Oracle 11g Enterprise Edition o superior, para nuestro caso de los negocios de SIDCOT y RSIRAT (servidores en diferentes dependencias a nivel nacional), servidor de la información de los RUC's y contactos.
- ❖ Servidor para Servicios Web, Aplicaciones y otros, basados en estándares de .Net o Java Enterprise Edition versión 6 ó superior.
- ❖ La solución deberá integrarse con los sistemas de la empresa de recaudación tributaria mediante Bus Empresarial, IBM Integration Bus v9.
- ❖ Todos los componentes de la solución deberán estar en alta disponibilidad (activo-pasivo) a nivel de software, funcionando en nuestros centros de cómputo (C.C. Miraflores y C.C. San Isidro), los cuales disponen que capacidades de HW idénticas. Ante la caída o falla de un site, el otro site deberá asumir toda la carga de manera automática
- ❖ Estaciones de trabajo, PC's con mínimo 1GB de memoria RAM, con acceso a internet para el desarrollo de la aplicación.
- ❖ Servidor de Base de Datos Centralizada para el desarrollo del CRM, que centralice la información de las declaraciones (deudor y presentaciones DDJJ), información del RUC, cobranza (valores, fraccionamiento, cobranza coactiva, OP).
- ❖ La información la cual podrá ser consultada vía web deberá contar con los niveles de seguridad cuando se realice por este medio adicionalmente deberá mantener su confiabilidad y disponibilidad.

## 4.3 Descripción de la solución tecnológica

### 4.3.1 Modelado de Negocio del prototipo

La implementación del modelo CRM busca ser un proceso centralizado, integrado y con el uso de tecnología de punta; se inicia con el contacto con el contribuyente mediante el envío de comunicaciones de carácter amigable con las que se les recuerde sus obligaciones formales y sustanciales que tiene que cumplir. Se utiliza el perfil del contribuyente que permite conocer el grado de cumplimiento y de acuerdo a ello se realiza la recuperación de la deuda.

La segmentación de contribuyentes los divide en cinco segmentos:

- 1) **Cumplidores:** Contribuyentes que presentan y pagan sus obligaciones a tiempo.
- 2) **Inducibles:** Contribuyentes que pueden retrasarse en el pago de sus obligaciones, pero no llegan a cobranza coactiva.
- 3) **Mixtos:** Contribuyentes que algunas de sus obligaciones de pago llegan a cobranza coactiva.
- 4) **Deudores:** Contribuyentes cuyas obligaciones llegan frecuentemente a cobranza coactiva.
- 5) **Omisos:** Contribuyentes que incumplen con la presentación de declaraciones juradas.

Con los resultados se busca mantener, corregir o cambiar el comportamiento al cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Los resultados de la aplicación del sistema de relacionamiento, estarán disponibles para que las áreas operativas (control de deuda, cobranza, control del cumplimiento, fiscalización, servicios al Contribuyente, y las que correspondan) continúen con los procedimientos normales de verificación del cumplimiento y subsanación de inconsistencias detectadas que la Administración Tributaria determine controlar.

Nuestro proceso propuesto presenta cuatro fases (Figura 17):

#### a) Planeación de las acciones de inducción

- **Definir la estrategia e indicadores:** Esta actividad es el inicio de sistema de relacionamiento con el contribuyente que apoya a la gestión inductiva de la empresa de recaudación tributaria, consiste en determinar la estrategia a seguir y sus respectivas campañas (etapas, fechas, entre otras); así como los indicadores a evaluar durante y al final de la campaña. La realiza el área

encargada de la planeación de la inducción, quien determinará el sector, tamaño, perfil, grupo o segmento de contribuyente que se gestionará.

Tenemos los perfiles identificados de acuerdo a las fuentes de información del comportamiento del contribuyente, siendo estos:

- *Gestión de inducción a los omisos a la presentación (presentación DDJJ):* Porcentaje de contribuyentes que presentan su declaración en plazo del total de contribuyentes gestionados.
- *Gestión de inducción a los omisos al pago (saldo deudor):* Porcentaje de contribuyentes que efectuaron el pago correspondiente del total de contribuyentes gestionados.
- *Gestión de inducción al fraccionamiento:* Porcentaje de contribuyentes con fraccionamiento vigente gestionados que realizan el pago de sus cuotas en plazo.

El área centralizada encargada deberá elaborar un informe técnico sobre la estrategia determinada y los indicadores esperados. Determinada la campaña, en la etapa de programación se creará la campaña en el Sistema de Relacionamiento con el Contribuyente y se registrará los indicadores y los resultados esperados.

- ***Determinar los criterios del universo:*** Esta actividad determinará los criterios que se utilizarán para la determinación de los universos y/o perfilamientos a gestionar según la información existente; los criterios que se utilizarán están relacionados con: tipo de tributo, periodos, sectores económicos (CIU), información de actividad económica y de cumplimiento de las obligaciones tributarias. Obtenemos el universo inicial por perfil de comportamiento, en los perfiles identificados nos orientamos a los contribuyentes MEPECOS (Medianos y pequeños contribuyentes).
- ***Definir los criterios de las nuevas variables:*** En caso existan universos nuevos y no haya la información correspondiente para los criterios de las variables y/o perfiles nuevos a utilizar se deberá definir el criterio y asignarlo al Sistema de Relacionamiento, el criterio deberá definirse en función o como atributo de un contribuyente en caso lo requiera, por ejemplo, el saldo deudor de un periodo y tributo determinado, el Ubigeo del domicilio fiscal de un contribuyente, entre otros de diferente complejidad.



***Elaborar las variables:*** Esta actividad consiste en construir el criterio en base a la definición alcanzada que será cargada en el Sistema para que el área encargada pueda utilizarla en la actividad “Determinar los criterios del universo inicial”.

#### **b) Programación de las acciones de inducción**

Esta fase permitirá gestionar la programación de las diferentes campañas del sistema de relacionamiento, viabilizando el ingreso de los componentes requeridos, entre los cuales están el perfil, filtros, canal de comunicación, la información de los contactos, las plantillas de mensajes a utilizar. Tiene las siguientes actividades:

- ***Determinar el universo inicial:*** Esta actividad determina el universo inicial a gestionar en base a la información existente (generada automáticamente en base a los criterios en actividades anteriores) y/o previamente cargada (manual en el caso que se realice cruces y se cargue mediante archivo plano).

El universo puede ser obtenido a través de interfaces con sistemas de la SUNAT o a través de archivos planos obtenidos de los sistemas transaccionales de la SUNAT (RUC, SIRAT, SIDCOT o RSIRAT). El Universo seleccionado puede ser depurado previamente en los sistemas de la SUNAT (RSIRAT o RUC) de acuerdo a las definiciones establecidas en la determinación del universo.

- ***Cargar el universo inicial:*** En esta actividad se procede a obtener el universo inicial de los sistemas de la SUNAT o a través de archivo plano. Se carga información: Número de RUC, datos de identificación, datos de contactabilidad (correo, celular y teléfono fijo), perfil, tipo de campaña (de acuerdo a la seleccionada).
- ***Determinar los filtros del universo inicial:*** De acuerdo a la estrategia y la disponibilidad de recursos se podrá acotar el universo inicial, mediante selección de filtros del contribuyente: tipo de contribuyente, estado, tamaño, dependencia a la que pertenece, periodo tributario, monto de deuda declarada, si tiene medidas de embargo.
- ***Programar las acciones de inducción:*** Permitirá determinar los canales de comunicación, los contactos a realizar, los mensajes a remitir, la periodicidad y las validaciones a realizar para el desarrollo de la gestión inductiva. Se selecciona el canal de comunicación de acuerdo a la estrategia definida y a la

disponibilidad del servicio, se utilizarán: buzón electrónico, correos electrónicos (mailing), mensajes de textos a celulares (SMS), llamadas telefónicas (personalizadas y IVR). Es importante señalar que las comunicaciones deben estar respaldadas por una adecuada atención presencial, telefónica y virtual.

**c) Ejecución de las acciones de inducción**

Considera el envío de las comunicaciones al universo seleccionado y de acuerdo a lo programado (esto es realizado por un proveedor de servicios).

- **Registrar los resultados:** Esta actividad debe permitir registrar las respuestas de las acciones inductivas efectuadas para efectos de realizar el control, las consultas y actualizaciones respectivas.

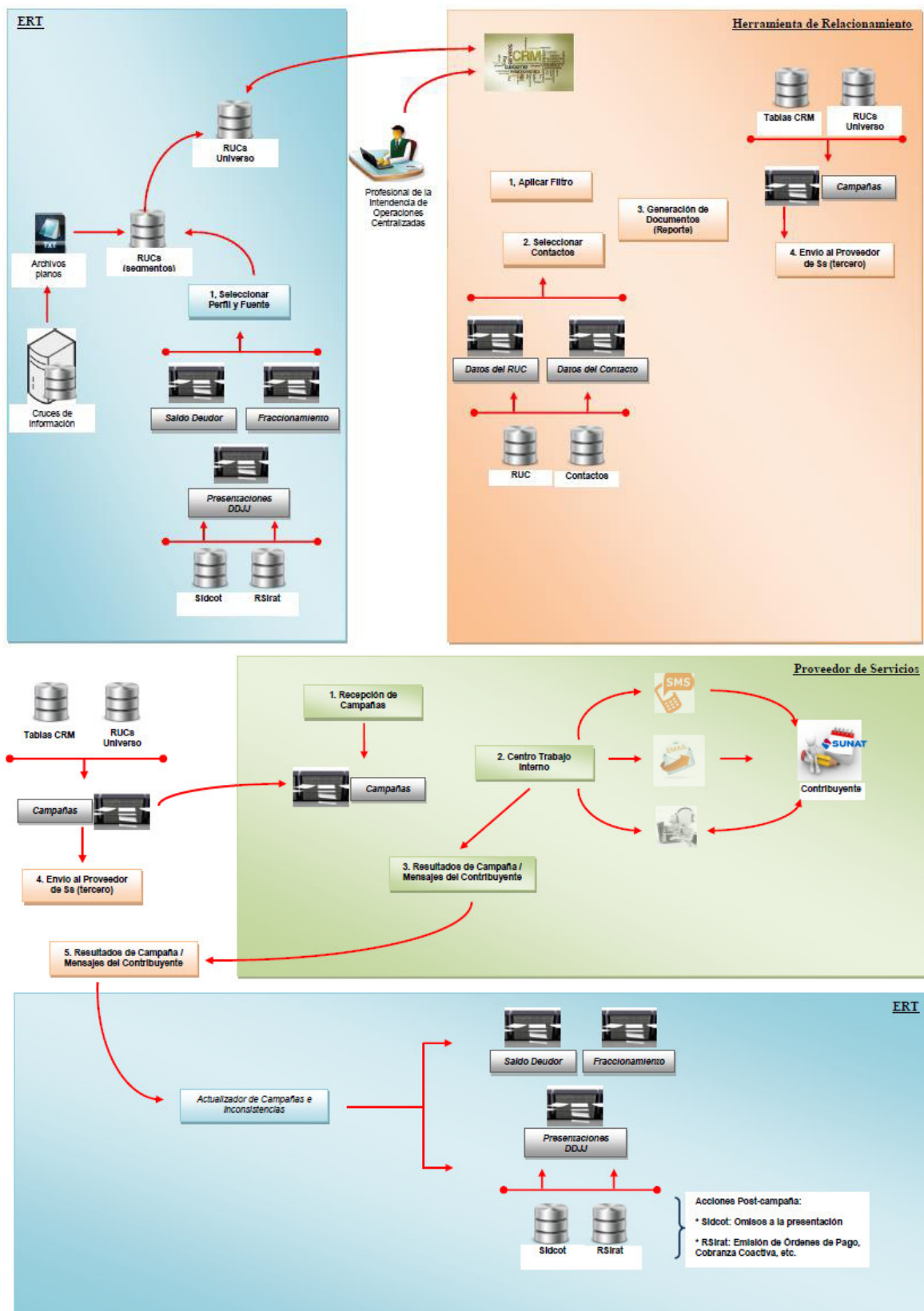
Para el caso de los canales diferentes a buzón electrónico, el proveedor deberá alcanzar las respuestas a las acciones inductivas que se le encargó gestionar mediante la integración al sistema de gestión inductiva o mediante otros mecanismos pactados con el proveedor.

**d) Seguimiento y control**

En forma permanente durante la campaña y al final de la misma se realizarán evaluaciones a fin de conocer la efectividad de las acciones de inducción, tomando en cuenta los indicadores definidos en la estrategia versus los resultados obtenidos a efectos de realizar ajustes y correcciones.

Los resultados de la gestión inductiva serán plasmados en diferentes reportes, estadísticas, gráficos y cuadros del tipo de apoyo, de la operativa, de seguimiento y de control.

Los resultados de la evaluación se guardarán en un repositorio para posteriormente servir de insumo a la actualización del perfil del contribuyente. Al finalizar la campaña la información estará disponible para que las áreas de control puedan continuar con sus procesos de cobro.



**Figura 17 : Modelado del Prototipo**  
**Fuente : Elaboración Propia**

Con la implementación del Modelo CRM, el proceso de Gestión Inductiva se realizara de manera centralizada permitiendo así tener la información del comportamiento del contribuyente en forma oportuna.

Así mismo la propuesta del modelo CRM debe permitir que se presenten las siguientes características:

- Un proceso centralizado que libere recursos operativos.
- Búsqueda de información actualizada y en línea.
- Reducción en el tiempo de inducción a 13 días hábiles (nivel nacional) y a 8 días hábiles en el caso de la Intendencia Lima y la Oficina Zonal Huacho.
- Contacto con el contribuyente gestionado por un proveedor de servicios (mensajes de texto, correo electrónico y contact center).
- Generar indicadores de gestión y reportes operativos.
- Retroalimentación del proceso (actualización del comportamiento de los contribuyentes).
- Registro de datos complementarios de contactabilidad.

#### 4.3.2 Diagrama de Casos de Uso

##### 4.3.2.1 Proceso de centralización de datos



**Figura 18 : Proceso de centralización de datos**

**Fuente : Elaboración Propia**

| <b>1. Nombre del Caso de Uso del Sistema</b>   |  | <b>CU01: Realizar Proceso de Consolidación de valores y Registro en entidad centralizada (RM y OP)</b>  |        |             |        |                          |        |  |        |                                  |
|--|--|---|--------|-------------|--------|--------------------------|--------|--|--------|----------------------------------|
| <b>2. Descripción del Caso de Uso</b>  |  |   |        |             |        |                          |        |  |        |                                  |
| Se realizará una programación para que el proceso se ejecute diariamente.  |  |   |        |             |        |                          |        |  |        |                                  |
| Proceso que consolida y registra la información de los valores emitidos a los contribuyentes de los tipos: Orden de Pago (OP) y Resolución de Multa (RM), de los medianos y pequeños contribuyentes (MEPECO) y Principales contribuyentes (PRICO), dicha información se obtiene de la entidad valores y se registra en la entidad centralizada de valores. |  |   |        |             |        |                          |        |  |        |                                  |
| <b>3. Actor(es)</b>  |  |   |        |             |        |                          |        |  |        |                                  |
| Tiempo   |  |   |        |             |        |                          |        |  |        |                                  |
| <b>4. Precondiciones</b>   |  |   |        |             |        |                          |        |  |        |                                  |
| Proceso este habilitado.<br>Existan valores cuya fecha de registro sea igual al día anterior a la fecha de ejecutado el proceso o se encuentren en el rango de fechas ingresado (proceso a pedido).<br>Proceso de actualización de cambio de jurisdicción de contribuyentes este concluido.  |  |   |        |             |        |                          |        |  |        |                                  |
| <b>5. Pos condiciones</b>  |  |   |        |             |        |                          |        |  |        |                                  |
| Información registrada en la entidad centralizada de valores   |  |   |        |             |        |                          |        |  |        |                                  |
| <b>6. Flujo de eventos *</b>   |  |   |        |             |        |                          |        |  |        |                                  |
| Nro.   | Acción del Actor                         | Respuesta del Sistema   |        |             |        |                          |        |  |        |                                  |
| 1  | El tiempo inicia el proceso              | El proceso evalúa que no existan pedidos de procesos pendientes, para continuar con la ejecución del proceso.   |        |             |        |                          |        |  |        |                                  |
| 2  |  | <p>➤ Si existen registros en la entidad centralizada de valores, se considera los registros de la entidad valores de los tipos OP y RM cuya fecha de registro sea igual al día anterior de la fecha de ejecutado el proceso.</p> <p>Los tipos de documentos a considerar son los siguientes:</p> <p>○ Resoluciones de Multa (RM)</p> <table><tr><th>Código</th><th>Descripción</th></tr><tr><td>002000</td><td>RM - Resolución de Multa</td></tr><tr><td>102000</td><td>RM ESSALUD - Resolución de Multa ESSALUD</td></tr><tr><td>112000</td><td>RM ONP - Resolución de Multa ONP</td></tr></table> | Código | Descripción | 002000 | RM - Resolución de Multa | 102000 | RM ESSALUD - Resolución de Multa ESSALUD | 112000 | RM ONP - Resolución de Multa ONP |
| Código   | Descripción                              |   |        |             |        |                          |        |  |        |                                  |
| 002000   | RM - Resolución de Multa                 |   |        |             |        |                          |        |  |        |                                  |
| 102000   | RM ESSALUD - Resolución de Multa ESSALUD |   |        |             |        |                          |        |  |        |                                  |
| 112000   | RM ONP - Resolución de Multa ONP         |   |        |             |        |                          |        |  |        |                                  |

|        |                                     | <div>○ Órdenes de Pago (OP)</div> <table><tr><th>Código</th><th>Descripción</th></tr><tr><td>101000</td><td>Orden de Pago ESSALUD</td></tr><tr><td>111000</td><td>Orden de Pago ONP</td></tr><tr><td>001001</td><td>Orden de Pago (Deuda determinada)</td></tr></table> <div>➤ Caso contrario, se considerara los registros de la entidad valores de los tipos OP y RM, cuya fecha de registro se encuentre en el siguiente rango de fechas:</div> <div>Fecha Inicial: 01/MM/AAAA</div> <div>Donde :</div> <div>MM: Mes de la fecha Final</div> <div>AAAA: Año de la fecha Final</div> <div>Fecha Final: Día anterior a la fecha de ejecución del proceso.</div>   | Código | Descripción | 101000 | Orden de Pago ESSALUD | 111000 | Orden de Pago ONP | 001001 | Orden de Pago (Deuda determinada) |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |
|--------|-------------------------------------|--|--------|-------------|--------|-----------------------|--------|-------------------|--------|-----------------------------------|---|---------------|---|------------------------|---|--------------------|---|-----------------------------|---|-------------------|---|-------------------------|----|------------------|----|-------------------|----|-------------------|----|----------------------------|----|-------------------|----|----------------------------|----|----------------------------|----|-------------------------------------|----|----------------------------|----|-------------------------|----|-------------------------|
| Código | Descripción                         |  |        |             |        |                       |        |                   |        |                                   |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |
| 101000 | Orden de Pago ESSALUD               |  |        |             |        |                       |        |                   |        |                                   |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |
| 111000 | Orden de Pago ONP                   |  |        |             |        |                       |        |                   |        |                                   |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |
| 001001 | Orden de Pago (Deuda determinada)   |  |        |             |        |                       |        |                   |        |                                   |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |
| 3      |                                     | <div>Con la información obtenida se procede a realizar el registro de los valores en la entidad centralizada, los atributos son los siguientes:</div> <table><tr><th>Nro.</th><th>Atributo</th></tr><tr><td>1</td><td>Número de Valor</td></tr><tr><td>2</td><td>Número de Proceso</td></tr><tr><td>3</td><td>Número de Expediente Coactivo</td></tr><tr><td>4</td><td>Número de RUC</td></tr><tr><td>5</td><td>Número de RUC Original</td></tr><tr><td>6</td><td>Periodo de Emisión</td></tr><tr><td>7</td><td>Semana de Emisión del Valor</td></tr><tr><td>8</td><td>Código de Tributo</td></tr><tr><td>9</td><td>Código de Tipo de Valor</td></tr><tr><td>10</td><td>Fecha de Emisión</td></tr><tr><td>11</td><td>Monto por Tributo</td></tr><tr><td>12</td><td>Monto por Interés</td></tr><tr><td>13</td><td>Monto Interés Capitalizado</td></tr><tr><td>14</td><td>Monto por Recargo</td></tr><tr><td>15</td><td>Saldo por Tributo Exigible</td></tr><tr><td>16</td><td>Saldo por Interés Exigible</td></tr><tr><td>17</td><td>Saldo Interés Capitalizado Exigible</td></tr><tr><td>18</td><td>Saldo por Recargo Exigible</td></tr><tr><td>19</td><td>Saldo por Tributo Total</td></tr><tr><td>20</td><td>Saldo por Interés Total</td></tr></table> | Nro.   | Atributo    | 1      | Número de Valor       | 2      | Número de Proceso | 3      | Número de Expediente Coactivo     | 4 | Número de RUC | 5 | Número de RUC Original | 6 | Periodo de Emisión | 7 | Semana de Emisión del Valor | 8 | Código de Tributo | 9 | Código de Tipo de Valor | 10 | Fecha de Emisión | 11 | Monto por Tributo | 12 | Monto por Interés | 13 | Monto Interés Capitalizado | 14 | Monto por Recargo | 15 | Saldo por Tributo Exigible | 16 | Saldo por Interés Exigible | 17 | Saldo Interés Capitalizado Exigible | 18 | Saldo por Recargo Exigible | 19 | Saldo por Tributo Total | 20 | Saldo por Interés Total |
| Nro.   | Atributo                            |  |        |             |        |                       |        |                   |        |                                   |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |
| 1      | Número de Valor                     |  |        |             |        |                       |        |                   |        |                                   |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |
| 2      | Número de Proceso                   |  |        |             |        |                       |        |                   |        |                                   |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |
| 3      | Número de Expediente Coactivo       |  |        |             |        |                       |        |                   |        |                                   |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |
| 4      | Número de RUC                       |  |        |             |        |                       |        |                   |        |                                   |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |
| 5      | Número de RUC Original              |  |        |             |        |                       |        |                   |        |                                   |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |
| 6      | Periodo de Emisión                  |  |        |             |        |                       |        |                   |        |                                   |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |
| 7      | Semana de Emisión del Valor         |  |        |             |        |                       |        |                   |        |                                   |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |
| 8      | Código de Tributo                   |  |        |             |        |                       |        |                   |        |                                   |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |
| 9      | Código de Tipo de Valor             |  |        |             |        |                       |        |                   |        |                                   |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |
| 10     | Fecha de Emisión                    |  |        |             |        |                       |        |                   |        |                                   |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |
| 11     | Monto por Tributo                   |  |        |             |        |                       |        |                   |        |                                   |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |
| 12     | Monto por Interés                   |  |        |             |        |                       |        |                   |        |                                   |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |
| 13     | Monto Interés Capitalizado          |  |        |             |        |                       |        |                   |        |                                   |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |
| 14     | Monto por Recargo                   |  |        |             |        |                       |        |                   |        |                                   |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |
| 15     | Saldo por Tributo Exigible          |  |        |             |        |                       |        |                   |        |                                   |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |
| 16     | Saldo por Interés Exigible          |  |        |             |        |                       |        |                   |        |                                   |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |
| 17     | Saldo Interés Capitalizado Exigible |  |        |             |        |                       |        |                   |        |                                   |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |
| 18     | Saldo por Recargo Exigible          |  |        |             |        |                       |        |                   |        |                                   |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |
| 19     | Saldo por Tributo Total             |  |        |             |        |                       |        |                   |        |                                   |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |
| 20     | Saldo por Interés Total             |  |        |             |        |                       |        |                   |        |                                   |   |               |   |                        |   |                    |   |                             |   |                   |   |                         |    |                  |    |                   |    |                   |    |                            |    |                   |    |                            |    |                            |    |                                     |    |                            |    |                         |    |                         |

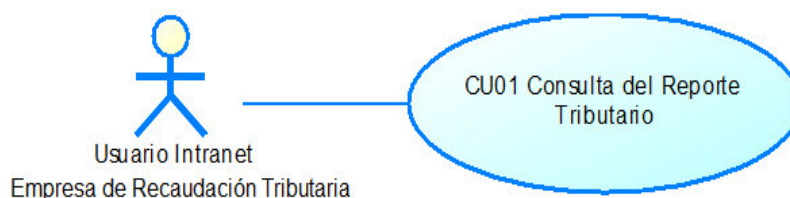
|   |                   |  |                                     |  |
|---|-------------------|--|-------------------------------------|--|
|   |                   | 21   | Saldo Interés Capitalizado Total    |  |
|   |                   | 22   | Saldo por Recargo Total             |  |
|   |                   | 23   | Fecha de Cálculo                    |  |
|   |                   | 24   | Fecha Inicio Cobro Interés          |  |
|   |                   | 25   | Código de Área Acotadora            |  |
|   |                   | 26   | Código de Cuenta                    |  |
|   |                   | 27   | Código Origen del Valor             |  |
|   |                   | 28   | Código de Etapa Básica              |  |
|   |                   | 29   | Etapa Alterna                       |  |
|   |                   | 30   | Indicador Deuda                     |  |
|   |                   | 31   | Indicador Saldo                     |  |
|   |                   | 32   | Código Dependencia                  |  |
|   |                   | 33   | Código Dependencia Origen           |  |
|   |                   | 34   | Código Oficina Remota               |  |
|   |                   | 35   | Número de Documento de Sustento     |  |
|   |                   | 36   | Código Formulario Sustento          |  |
|   |                   | 37   | Número de RUC Sustento              |  |
|   |                   | 38   | Número de Cuota                     |  |
|   |                   | 39   | Número de Orden Fiscalización       |  |
|   |                   | 40   | Código Tributo Asociado             |  |
|   |                   | 41   | Periodo de Proceso                  |  |
|   |                   | 42   | Código de Usuario                   |  |
|   |                   | 43   | Fecha de Registro                   |  |
|   |                   | 44   | Monto total de pagos realizados     |  |
|   |                   | 45   | Cantidad total de pagos realizados  |  |
|   |                   | 46   | Código usuario última Actualización |  |
|   |                   | 47   | Fecha y Hora última Actualización   |  |
|   |                   | 48   | Fecha de Carga                      |  |
|   |                   | 49   | Indicador del estado del valor      |  |
| 7. Flujo alternativo: Proceso pendiente |                   |  |                                     |  |
| Nro.                                    | Acción del Actor  | Respuesta del Sistema  |                                     |  |
| 1ª                                      | Reanudar proceso. | Si se detecta que existen pedidos de procesos que están interrumpidos, el proceso lo(s) reanuda.<br><br>Si los procesos a reanudar se encuentran en estado finalizado o cancelado la reanudación no se ejecuta para dicho proceso. |                                     |  |
| 8. Excepciones                          |                   |  |                                     |  |
| Nro.                                    | Descripción       |  |                                     |  |
| 1                                       |                   |  |                                     |  |
| 9. Prototipo de interfaz de usuario     |                   |  |                                     |  |
| No aplica interfaces                    |                   |  |                                     |  |

| <b>1. Nombre del Caso de Uso del Sistema</b>  |   | <b>CU02: Obtener y Registrar la información de las Resoluciones de Intendencia de Fraccionamiento (vigentes) en entidad centralizada.</b>   |
|---|---|---|
| <b>2. Descripción del Caso de Uso</b>   |   |   |
| Proceso que se encargará de obtener y registrar la información de las Resoluciones de Intendencia de Fraccionamiento (vigentes) en entidad centralizada. Dicho proceso se ejecutará en todas las dependencias a nivel nacional. |   |   |
| <b>3. Actor(es)</b>   |   |   |
| Tiempo  |   |   |
| <b>4. Precondiciones</b>  |   |   |
| Resoluciones de Intendencia de Fraccionamiento (vigentes) que cumplan con los criterios indicados.  |   |   |
| <b>5. Post condiciones</b>  |   |   |
| Información de las Resoluciones de Intendencia de Fraccionamiento (vigentes) y sus cuotas vencidas y por vencer registrados en las entidades centralizadas.   |   |   |
| <b>6. Flujo de eventos *</b>  |   |   |
| Nro.  | Acción del Actor  | Respuesta del Sistema   |
| 1   | El tiempo inicia la ejecución del proceso de obtener y registrar la información de las Resoluciones de Intendencia de Fraccionamiento (vigentes) en la entidad centralizada | El sistema valida que no existan procesos pendientes, para continuar con la ejecución de dicho proceso.   |
| 2   |   | <p>El sistema obtiene el universo de las Resoluciones de Intendencia de Fraccionamiento (vigentes) de la entidad denominada RI de Fraccionamiento; el universo será conformado por aquellas que cumplen los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En la primera ejecución del proceso se registraran en las entidades centralizadas todas aquellas Resoluciones de Intendencia de Fraccionamiento (vigentes) cuya fecha de resolución este entre el rango de Fecha Inicio y Fecha Fin donde: <p><b>Fecha Inicio:</b> Primer día del mes en que se ejecuta el proceso.</p> <p><b>Fecha Fin:</b> El día anterior a la fecha en que se ejecuta el proceso.</p> </li> <li>➤ Para las ejecuciones posteriores a la primera ejecución se debe considerar a todas aquellas Resoluciones de Intendencia de Fraccionamiento (vigentes) cuya fecha de resolución sea el día</li> </ul> |



|   |                  |   |
|---|------------------|---|
|   |                  | anterior a la fecha de ejecución del proceso.   |
| 3                                       |                  | El sistema se encargará de registrar las cuotas vencidas y por vencer asociados a las Resoluciones de Intendencia de Fraccionamiento (vigentes); estas cuotas se tomaran de la entidad denominada Cronograma de Pagos         |
| 7. Flujo alternativo: Proceso pendiente |                  |   |
| Nro.                                    | Acción del Actor | Respuesta del Sistema   |
| 1ª                                      | Reanudar proceso | Si se detecta que existan procesos anteriores que están interrumpidos el proceso lo(s) reanuda.<br>Si los procesos a reanudar se encuentran en estado finalizado o cancelado la reanudación no se ejecuta para dicho proceso. |
| 8. Excepciones                          |                  |   |
| Nro.                                    | Descripción      |   |
| 1                                       |                  |   |
| 9. Prototipo de interfaz de usuario     |                  |   |
| No aplica interfaces                    |                  |   |

#### 4.3.2.2 Proceso de Reporte Tributario



**Figura 19 : Proceso de reporte tributario**

**Fuente : Elaboración Propia**

|   |                  |                                       |
|---|------------------|---------------------------------------|
| 1. Nombre del Caso de Uso del Sistema   |                  | CU01: Consulta del Reporte Tributario |
| 2. Descripción del Caso de Uso  |                  |                                       |
| Consulta del Reporte Tributario a través de la Intranet en Línea  |                  |                                       |
| 3. Actor(es)  |                  |                                       |
| Usuario Intranet Empresa de Recaudación Tributaria  |                  |                                       |
| 4. Precondiciones   |                  |                                       |
| - El actor se ha autenticado correctamente en la Intranet en Línea.   |                  |                                       |
| 5. Pos condiciones  |                  |                                       |
| • La Consulta del Reporte Tributario muestra la información de las consultas a las tablas centralizadas de los diversos negocios. |                  |                                       |
| 6. Flujo de eventos *   |                  |                                       |
| Nro.  | Acción del Actor | Respuesta del Sistema                 |

|                             |  |   |
|-----------------------------|--|---|
| 1                           | El Usuario Intranet Empresa de Recaudación Tributaria ejecuta el aplicativo en la Intranet en Línea e ingresa el Nro. RUC (ver IU002). | <p>El Sistema realiza una validación del RUC que tenga 11 caracteres numéricos, de lo contrario mostrará la excepción 1.a.</p> <p>El sistema realiza la validación si el RUC existe en el padrón RUC, de lo contrario mostrará la excepción 1.b.</p> <p>Si al realizar las consultas muestra error, el sistema mostrará los mensajes de error definidos en los puntos de excepción “1.c, 1.d, 1.e, 1.f, 1.g, 1.h, 1.i, 1.j”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la validación del RUC es correcta, continúa el proceso de consulta de información mostrándose los resultados de la información de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Datos de Información del RUC (ver IU003)</li> <li>○ Tributos Afectos (ver IU004). Punto de excepción 1.d</li> <li>○ Representantes Legales (ver IU005) Punto de excepción 1.e</li> <li>○ Padrón Especial (ver IU006) Punto de excepción 1.f</li> <li>○ Valores (ver IU007) Punto de excepción 1.g</li> <li>○ Fraccionamiento (ver IU008) Punto de excepción 1.h</li> <li>○ Devolución (ver IU009) Punto de excepción 1.i</li> <li>○ Fiscalización (ver IU010) Punto de excepción 1.j</li> </ul> </li> </ul> <p>El aplicativo muestra el resultado de la consulta del Reporte Tributario.</p> <p>El resultado de la información debe estar paginado cada 10 registros.</p> |
| 2                           | Termina caso de uso.   |   |
| <b>7. Flujo alternativo</b> |  |   |
| Nro.                        | Acción del Actor   | Respuesta del Sistema   |
| 1.1                         | <i>Limpiar información ingresada</i>   |   |
|                             | El usuario presiona el botón Limpiar (ver IU002).  | El sistema borra la información ingresada.  |
| 1.2                         | <i>Regresa</i>   |   |
|                             | El Usuario9 Intranet SUNAT presiona el botón Regresar (ver IU003, ver IU004, ver   | El sistema regresa a la pantalla IU002.   |

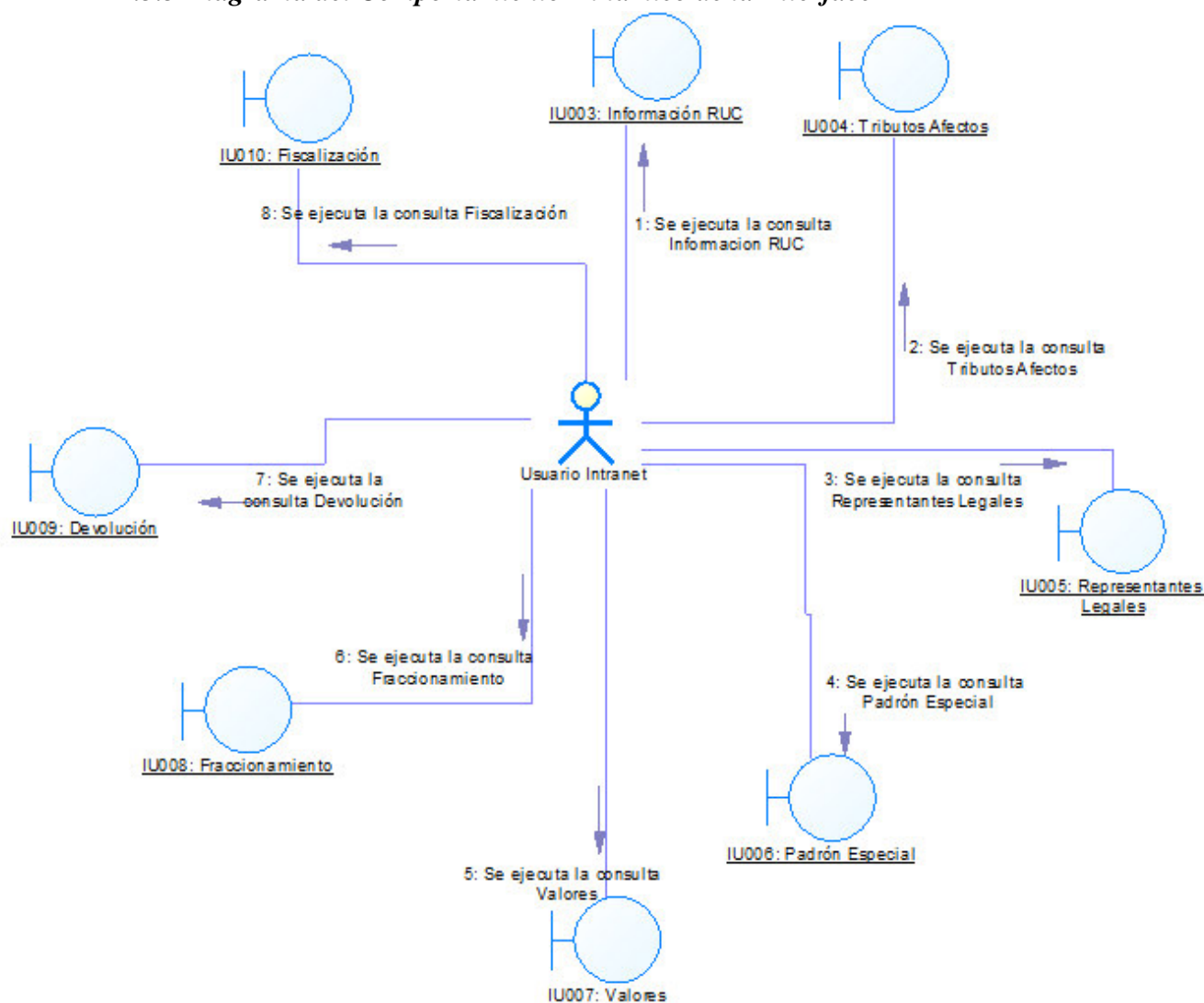
|     |   |   |
|-----|---|---|
|     | IU005, ver IU006, ver IU007, ver IU008, ver IU009, ver IU010).  |   |
| 1.3 | <i>Refrescar Información</i>  |   |
|     | El usuario presiona el botón Refrescar información de acuerdo a la pestaña seleccionada (ver IU003, ver IU004, ver IU005, ver IU006, ver IU007, ver IU008, ver IU009, ver IU010). | <p>Si al realizar la consulta existiera un error, el sistema mostrará los mensajes de error definidos en los puntos de excepción “1.3.d, 1.3.e, 1.3.f, 1.3.g, 1.3.h, 1.3.i, 1.3.j”</p> <p>El sistema invoca a la entidad centralizada correspondiente de acuerdo a la pestaña seleccionada mostrándose el resultado de la información por separado, según lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tributos Afectos (ver IU004). Punto de excepción 1.3.d</li> <li>○ Representantes Legales (ver IU005) Punto de excepción 1.3.e</li> <li>○ Padrón Especial (ver IU006) Punto de excepción 1.3.f</li> <li>○ Valores (ver IU007) Punto de excepción 1.3.g</li> <li>○ Fraccionamiento (ver IU008) Punto de excepción 1.3.h</li> <li>○ Devolución (ver IU009) Punto de excepción 1.3.i</li> <li>○ Fiscalización (ver IU010) Punto de excepción 1.3.j</li> </ul> <p>El resultado de la información debe estar paginado cada 10 registros.</p> |

## 8. Excepciones

| Nro.         | Descripción  |
|--------------|--|
| 1.a          | Si el Nro. De RUC ingresado es un carácter alfanumérico o es menor a 11 caracteres números, el sistema debe mostrar el siguiente mensaje de Error:<br><b>“El número de RUC debe tener un formato adecuado. Debe contener 11 números”</b>   |
| 1.b          | Si el nro. De RUC no se encuentra en el padrón RUC, el sistema debe mostrar el siguiente mensaje de error:<br><b>“El Nro. De RUC no existe en el padrón”</b>   |
| 1.b<br>1.3.a | Como resultado de la consulta centralizada, si no existe información disponible, el sistema debe mostrar el siguiente mensaje:<br><b>“El Nro. De RUC &lt;&lt;nroRUC&gt;&gt; no presenta información consultada”</b>  |
| 1.3.d<br>1.d | Si al invocar la operación de obtener tributos, muestra errores propios de la consulta o acceso a base de datos; el sistema debe mostrar el siguiente mensaje:<br><b>“No se pudo consultar la lista de tributos, por favor intente nuevamente”</b>   |
| 1.3.e<br>1.e | Si al invocar la operación de obtener de representantes legales, muestra errores propios de la consulta o acceso a la entidad de base de datos el sistema debe mostrar el siguiente mensaje:<br><b>“No se pudo consultar la lista de representantes legales, por favor intente nuevamente”</b> |
| 1.c          | Si al invocar la operación de obtener la información principal del contribuyente, muestra errores propios de la consulta; el sistema debe mostrar el siguiente mensaje:<br><b>“No se pudo consultar la información del contribuyente, por favor intente nuevamente”</b>                        |

|  |  |
|--|--|
| 1.3.f<br>1.f   | Si al invocar la operación de obtener padrón especial, muestra errores propios de la consulta; el sistema debe mostrar el siguiente mensaje:<br><b>“No se pudo consultar la información de padrones especiales, por favor intente nuevamente”</b>                        |
| 1.3.g<br>1.g   | Si al invocar la operación obtener valores muestra errores propios de la consulta; el sistema debe mostrar el siguiente mensaje:<br><b>“No se pudo consultar la información de valores, por favor intente nuevamente”</b>  |
| 1.3.h<br>1.h   | Si al invocar la operación obtener fraccionamiento muestra errores propios de la consulta; el sistema debe mostrar el siguiente mensaje:<br><b>“No se pudo consultar la información de fraccionamiento, por favor intente nuevamente”</b>                                |
| 1.3.j<br>1.j   | Si al invocar la operación obtener acciones de fiscalización muestra errores propios de la consulta; el sistema debe mostrar el siguiente mensaje:<br><b>“No se pudo consultar la información de acciones de fiscalización tributario, por favor intente nuevamente”</b> |
| 1.3.i<br>1.i   | Si al invocar la operación obtener devoluciones muestra errores propios de la consulta; el sistema debe mostrar el siguiente mensaje:<br><b>“No se pudo consultar la información de devoluciones, por favor intente nuevamente”</b>                                      |
| <b>9. Prototipo de interfaz de usuario</b>                           |  |
| IU001, IU002, IU003, IU004, IU005, IU006, IU007, IU008, IU009, IU010 |  |

### 4.3.3 Diagrama del Comportamiento Dinámico de la Interface



**Figura 20 : Comportamiento dinámico de la interface**  
**Fuente : Elaboración Propia**

### 4.3.4 Diagrama de Clases

Clase Entidad

| Nombre de la clase        | Descripción  |
|---------------------------|--|
| CE Información RUC        | Clase que representa la información del RUC del Contribuyente.     |
| CE Tributos Afectos       | Clase que representa los Tributos Afectos del Contribuyentes..     |
| CE Representantes Legales | Clase que representa los Representantes Legales del Contribuyente. |
| CE Padrón Especial        | Clase que representa el Padrón Especial del RUC del                |

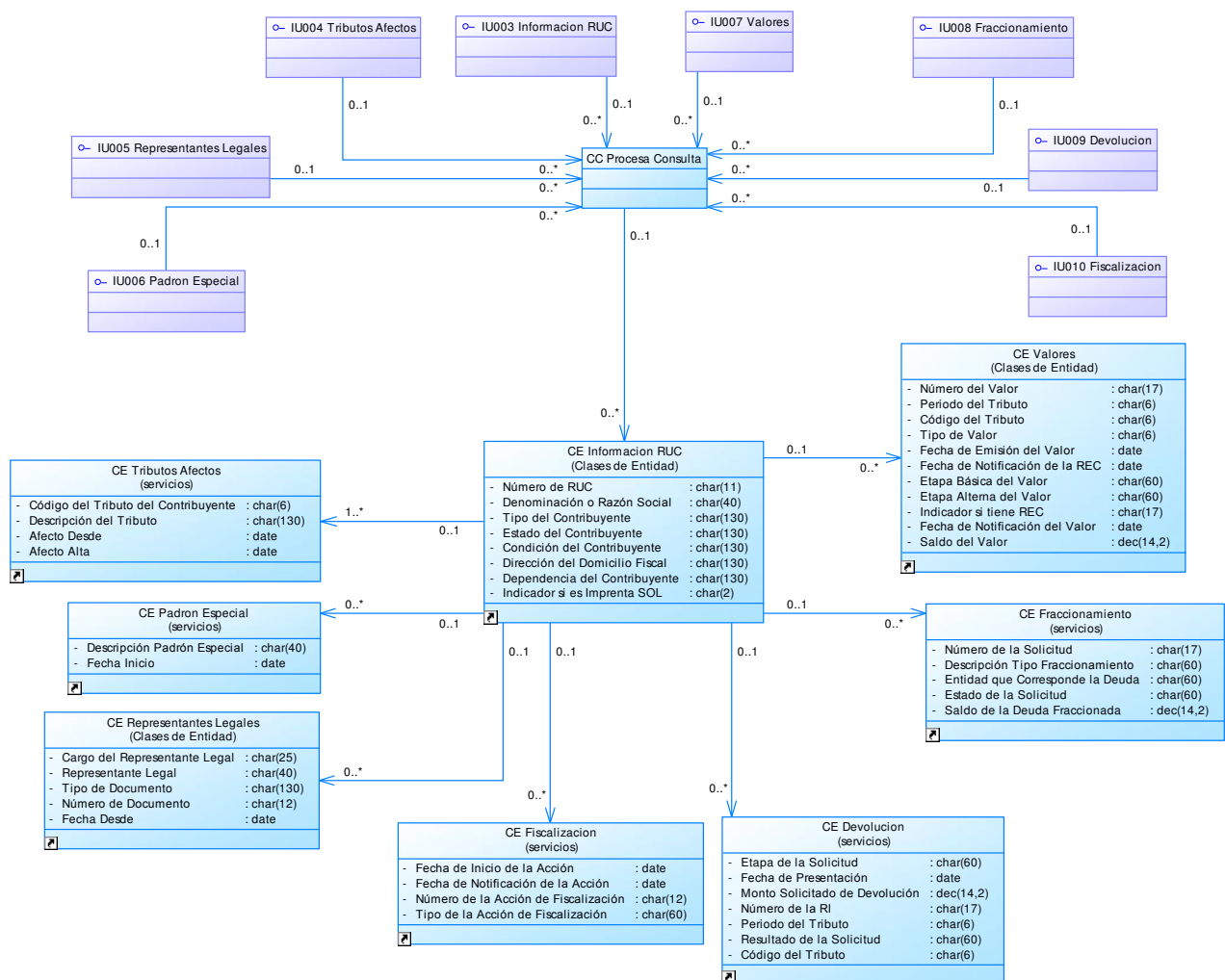
|                    |   |
|--------------------|---|
|                    | Contribuyente.  |
| CE Valores         | Clase que representa los Valores Emitidos por la SUNAT.                                   |
| CE Fraccionamiento | Clase que representa las Solicitudes de Fraccionamiento Presentadas por el Contribuyente. |
| CE Devolución      | Clase que representa las Solicitudes de Devoluciones Presentadas por el Contribuyente.    |
| CE Fiscalización   | Clase que representa las Acciones de Fiscalización Realizadas al Contribuyente.           |

### ***Clase Control***

| <b>Nombre de la clase</b> | <b>Descripción</b>   |
|---------------------------|--|
| CC Procesa Consulta       | Clase que coordina las acciones, flujos de control y reglas de negocio de la consulta. |

### ***Clase Interfaz***

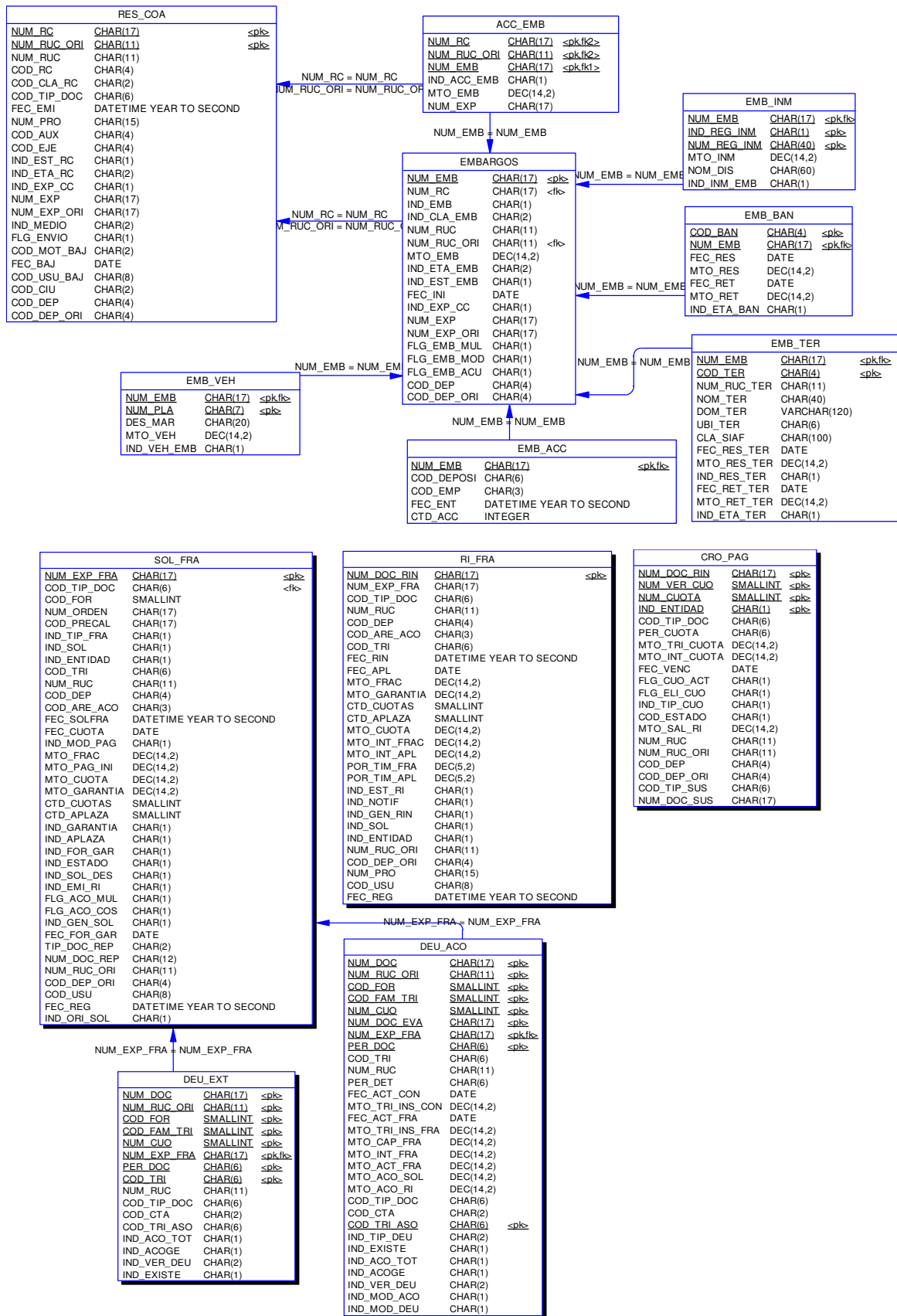
| <b>Nombre de la clase</b>      | <b>Descripción</b>  |
|--------------------------------|---|
| IU003 - Información RUC        | Clase que muestra al usuario interno los datos de salida de Datos de Información del RUC del Contribuyente.                       |
| IU004 - Tributos Afectos       | Clase que muestra al usuario interno los datos de salida de Tributos Afectos del Contribuyente.                                   |
| IU005 - Representantes Legales | Clase que muestra al usuario interno los datos de salida de los Representantes Legales del Contribuyente.                         |
| IU006 - Padrón Especial        | Clase que muestra al usuario interno los datos de salida del Padrón Especial del RUC del Contribuyente.                           |
| IU007 - Valores                | Clase que muestra al usuario interno los datos de salida de los Valores Emitidos por la SUNAT al Contribuyente.                   |
| IU008 - Fraccionamiento        | Clase que muestra al usuario interno los datos de salida de las Solicitudes de Fraccionamiento Presentadas por el Contribuyente.. |
| IU009 - Devolución             | Clase que muestra al usuario interno los datos de salida de las Solicitudes de Devoluciones Presentadas por el Contribuyente.     |
| IU010 - Fiscalización          | Clase que muestra al usuario interno los datos de salida de las Acciones de Fiscalización Realizadas al Contribuyente.            |



**Figura 21 : Modelo conceptual del comportamiento de la interface**  
**Fuente : Elaboración Propia**

Los datos de la diversas BD de los diferentes negocios serán integrados en nuevas BD centralizadas. Las siguientes tablas se encuentran distribuidas en las 43 dependencias que existen actualmente (Lima, Lambayeque, San Martin, etc.) en la BD RSIRAT.

Por ejemplo, para el negocio de cobranza coactiva relacionado con los diversos embargos existentes y el negocio de fraccionamiento, tenemos:





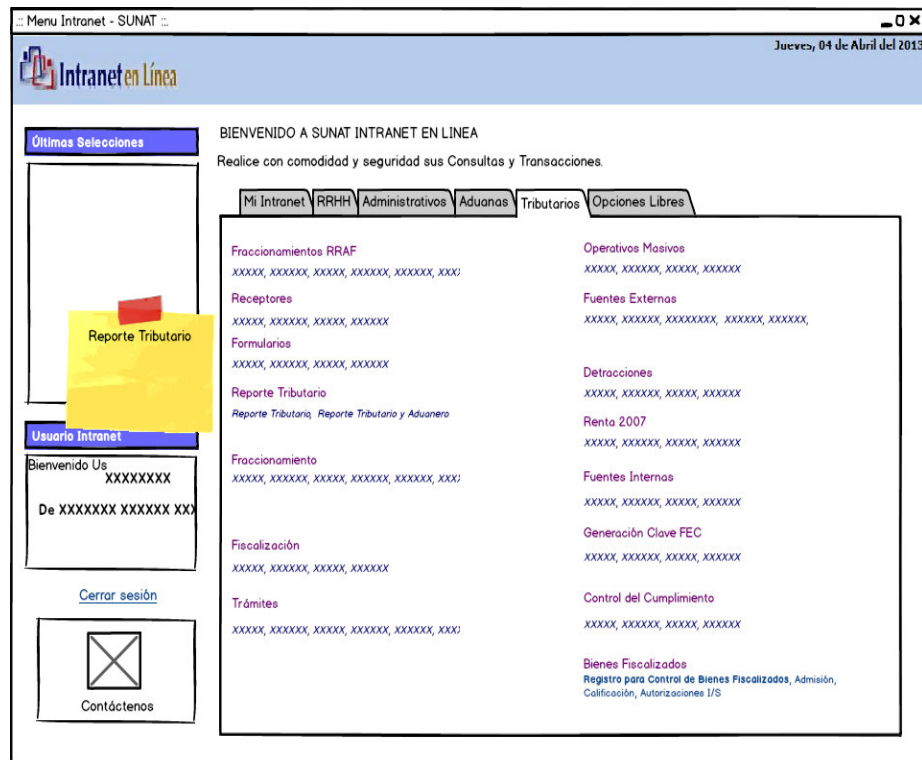
Estas tablas serán centralizadas en una Base de Datos llamada **SIGESTIND**, donde los datos de estas entidades serán registrados en las nuevas entidades centralizadas mediante procesos automáticos (batcheros) y stored procedures ejecutados al final del día, además estos datos pueden ser actualizados y centralizados por procesos a pedido.

Las entidades centralizadas son:



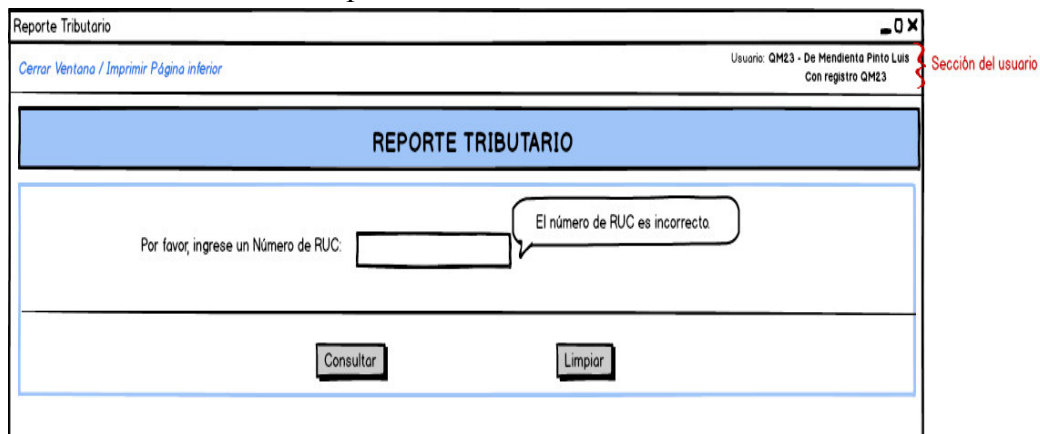
#### 4.3.5 Prototipo de Interfaces del Sistema de Reporte Tributario

La data será actualizada diariamente, semanal o quincenal dependiendo del negocio. Así se tiene las interfaces del reporte tributario teniendo la interacción que inicia el Personal de la empresa de recaudación tributaria, ingresa usuario y contraseña en la intranet de la empresa y se le muestra:



**Figura 22** : Interface ubicación de opción “Reporte Tributario”  
**Fuente** : Elaboración Propia

Da clic en el link de “Reporte Tributario”:



**Figura 23** : Interface filtro por RUC  
**Fuente** : Elaboración Propia

Muestra ventana para ingresar filtro de N° de RUC que se desea consultar, si no es correcto muestra mensaje “El número de RUC es incorrecto”, de lo contrario, se muestra la información respectiva de todo el comportamiento del contribuyente seleccionado, de la siguiente forma:

#### INFORMACIÓN RUC:

Cerrar Ventana / Imprimir Página inferior

Usuario: QM23 - De Mendencia Pinto Luis  
Con registro QM23

Sección del usuario

### REPORTE TRIBUTARIO

Regresar

**Registro**

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| Número de RUC :                 | 10084336202 - HUAMAN CARO ENMA GLADYS                                    |
| Tipo de Contribuyente:          | PERSONA NATURAL SIN NEGOCIO  |
| Estado del Contribuyente :      | ACTIVO   |
| Dirección del Domicilio Fiscal: | AV. MANSICHE NRO. 1006 URB. SANTA INES LA LIBERTAD - TRUJILLO - TRUJILLO |
| Es imprenta SOL ?               | NO   |

**Figura 24 : Interface plantilla datos generales del contribuyente**  
Fuente : Elaboración Propia

#### TRIBUTOS AFECTOS:

### REPORTE TRIBUTARIO

Regresar

**Registro**

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| Número de RUC :                 | 10084336202 - HUAMAN CARO ENMA GLADYS                                    |
| Tipo de Contribuyente:          | PERSONA NATURAL SIN NEGOCIO  |
| Estado del Contribuyente :      | ACTIVO   |
| Dirección del Domicilio Fiscal: | AV. MANSICHE NRO. 1006 URB. SANTA INES LA LIBERTAD - TRUJILLO - TRUJILLO |
| Es imprenta SOL ?               | NO   |

Tributos Representantes Padrón Especial Valores Fraccionamiento Devoluciones Fiscalización

Refrescar

| Código | Tributo                        | Afecto desde | Fecha alta |
|--------|--------------------------------|--------------|------------|
| 030301 | RENTA-3RA. CATEGOR.-CTA.PROPIA | 18/12/2009   | 18/12/2009 |

<< | ≤ | 1-10 | 11-20 | 21-30 | ≥ | >>

Tiene que mostrarse una paginación de 10 en 10

**Figura 25 : Interface pestaña tributos afectos**  
Fuente : Elaboración Propia

## REPRESENTANTES LEGALES (si los tuviera):

REPORTE TRIBUTARIO

Regresar

Registro

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| Número de RUC :                 | 10084336202 - HUAMAN CARO ENMA GLADYS                                    |
| Tipo de Contribuyente:          | PERSONA NATURAL SIN NEGOCIO  |
| Estado del Contribuyente :      | ACTIVO   |
| Dirección del Domicilio Fiscal: | AV. MANSICHE NRO. 1006 URB. SANTA INES LA LIBERTAD - TRUJILLO - TRUJILLO |
| Es imprenta SOL ?               | NO   |

Tributos
Representantes
Padrón Especial
Valores
Fraccionamiento
Devoluciones
Fiscalización

Refrescar

| Cargo           | Nombre                                 | Tipo Documento | Número Documento | Desde      |
|-----------------|--|----------------|------------------|------------|
| GERENTE GENERAL | BASAURIc GALICIA ENRIQUE               | DNI            | 09179257         | 24/04/2006 |
| ADMINISTRADOR   | NAVEDA GALICIA DE SALGUERO ALEJANDRINA | DNI            | 10063570         | 24/04/2006 |
| ADMINISTRADOR   | EL HUESTO                              | C. EXT.        | 123456           | 21/01/2000 |
| GERENTE         | BASAURIc GALICIA ENRIQUE               | DNI            | 116226           | 11/05/1999 |

[<<](#) | [<](#) | [1-10](#) | [11-20](#) | [21-30](#) | [>](#) | [>>](#)

Tiene que mostrarse una paginación de 10 en 10

**Figura 26 : Interface pestaña representantes legales**

**Fuente : Elaboración Propia**

## PADRÓN ESPECIAL:

REPORTE TRIBUTARIO

Regresar

Registro

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| Número de RUC :                 | 10084336202 - HUAMAN CARO ENMA GLADYS                                    |
| Tipo de Contribuyente:          | PERSONA NATURAL SIN NEGOCIO  |
| Estado del Contribuyente :      | ACTIVO   |
| Dirección del Domicilio Fiscal: | AV. MANSICHE NRO. 1006 URB. SANTA INES LA LIBERTAD - TRUJILLO - TRUJILLO |
| Es imprenta SOL ?               | NO   |

Tributos
Representantes
Padrón Especial
Valores
Fraccionamiento
Devoluciones
Fiscalización

Refrescar

| Descripción   | Fecha      |
|---|------------|
| Incorporado al Régimen de Buenos Contribuyentes (Resolución N° 1530050000666) | 01/03/2007 |
| Excluido del Régimen de Agentes de Retención de IGV                           | 003        |

[<<](#) | [<](#) | [1-10](#) | [11-20](#) | [21-30](#) | [>](#) | [>>](#)

Tiene que mostrarse una paginación de 10 en 10

**Figura 27 : Interface pestaña padrón especial**

**Fuente : Elaboración Propia**



## VALORES:

Reporte Tributario

[Cerrar Ventana / Imprimir Página inferior](#) Usuario: QM23 - De Mendieta Pinto Luis Con registro QM23

**REPORTES TRIBUTARIO**

[Regresar](#)

**Registro**

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| Número de RUC :                 | 10084336202 - HUAMAN CARO ENMA GLADYS                                    |
| Tipo de Contribuyente:          | PERSONA NATURAL SIN NEGOCIO  |
| Estado del Contribuyente :      | ACTIVO   |
| Dirección del Domicilio Fiscal: | AV. MANSICHE NRO. 1006 URB. SANTA INES LA LIBERTAD - TRUJILLO - TRUJILLO |
| Es imprenta SOL ?               | NO   |

**Tributos Representantes Padrón Especial Valores Fraccionamiento Devoluciones Fiscalización**

[Refrescar](#)

| Número           | Periodo | Tributo | Tipo   | Fecha Emisión | Fecha Notifica REC | Etapas Básicas       | Etapas Alternas | REC             | Fecha Notifica Valor | Saldo       |
|------------------|---------|---------|--------|---------------|--------------------|----------------------|-----------------|-----------------|----------------------|-------------|
| 070100100100101  | 200001  | 060108  | 002000 | 05/03/2000    | 10/04/2000         | En Cobranza Coactiva |                 | 07100162        | 28/03/2000           | 55130365.45 |
| 1070100100100101 | 200001  | 060108  | 002000 | 05/03/2000    |                    | En Cobranza Coactiva |                 | 107010010010011 | 28/03/2000           | 0.00        |

<< | < | 1-10 | 11-20 | 21-30 | > | >>

Tiene que mostrarse una paginación de 10 en 10

**Figura 28 : Interface pestaña valores**

**Fuente :** Elaboración Propia

## FRACCIONAMIENTO:

Reporte Tributario

[Cerrar Ventana / Imprimir Página inferior](#) Usuario: QM23 - De Mendieta Pinto Luis Con registro QM23

**REPORTES TRIBUTARIO**

[Regresar](#)

**Registro**

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| Número de RUC :                 | 10084336202 - HUAMAN CARO ENMA GLADYS                                    |
| Tipo de Contribuyente:          | PERSONA NATURAL SIN NEGOCIO  |
| Estado del Contribuyente :      | ACTIVO   |
| Dirección del Domicilio Fiscal: | AV. MANSICHE NRO. 1006 URB. SANTA INES LA LIBERTAD - TRUJILLO - TRUJILLO |
| Es imprenta SOL ?               | NO   |

**Tributos Representantes Padrón Especial Valores Fraccionamiento Devoluciones Fiscalización**

[Refrescar](#)

| Número           | Descripción | Entidad | Estado    | Saldo |
|------------------|-------------|---------|-----------|-------|
| 070100100100101  | REFT        | ONP     | Pendiente | 0.00  |
| 1070100100100101 | SEAP        | ESSALUD | Pendiente | 0.00  |
| 1070100100100101 | DL 848      | TESORO  |           | 0.00  |

<< | < | 1-10 | 11-20 | 21-30 | > | >>

Tiene que mostrarse una paginación de 10 en 10

**Figura 29 : Interface pestaña fraccionamiento**

**Fuente :** Elaboración Propia

#### 4.3.6 Estimación de los beneficios

Para la estimación de los beneficios a obtener tendremos en consideración los diversos esfuerzos que ha venido realizando la empresa de recaudación tributaria en la implementación de estrategias para facilitar el cumplimiento tributario.

Como hemos visto, a través de la implementación del Sistema de Relaciones con los Contribuyentes (CRM) se busca reducir la brecha entre la recaudación total y la recaudación voluntaria pues al identificar el perfil al que pertenece el contribuyente se ofrece un servicio proactivo con la inducción personalizada al cumplimiento de sus obligaciones, con esto no toda acción de cobro termina en cobranza coactiva (procesos muy costosos para la recuperación de la deuda), además de evitar el pago de multas e intereses por pago oportuno.

A continuación se detalla una proyección de la reducción de brecha entre la recaudación total y la recaudación voluntaria (años 2015 y 2016), utilizando el método de media geométrica para el cálculo de la recaudación voluntaria y los porcentajes de proyección de la empresa de recaudación tributaria para el cálculo de la recaudación total:

##### ***Proyección de la Recaudación Voluntaria (millones) - RV (Media Geométrica - tasa de variación en el tiempo)***

| <b><i>Años</i></b> | <b><i>Recaudación Voluntaria (RV)</i></b> | <b><i>%Tasa Variación</i></b> |
|--------------------|---|-------------------------------|
| <b>2010</b>        | 60,197                                    | --                            |
| <b>2011</b>        | 70,107                                    | 16.46%                        |
| <b>2012</b>        | 75,129                                    | 7.16%                         |
| <b>2013</b>        | 75,573                                    | 0.59%                         |
| <b>2014</b>        | 81,624                                    | 8.01%                         |

$$M.G._{2015} = \sqrt[4]{(16.46)(7.16)(0.59)(8.01)} = \underline{4.86\%}$$

$$RV_{2015} = 81,624 * 4.86\% + 81,624 = \mathbf{85,591}$$

$$M.G._{2016} = \sqrt[5]{(16.46)(7.16)(0.59)(8.01)(4.86)} = \underline{4.86\%}$$

$$RV_{2016} = 85,591 * 4.86\% + 85,591 = \mathbf{89,751}$$

**Proyección de la Recaudación Total (millones) - RT**

**(Objetivo de la empresa de recaudación - tasa proyectada de incremento)**

| <i>Años</i> | <i>Recaudación Total (RT)</i> |
|-------------|-------------------------------|
| <b>2010</b> | 64,505                        |
| <b>2011</b> | 75,591                        |
| <b>2012</b> | 84,148                        |
| <b>2013</b> | 89,397                        |
| <b>2014</b> | 98,624                        |

| <i>Años</i> | <i>%Tasa Proyectada</i> |
|-------------|-------------------------|
| <b>2015</b> | 7.30%                   |
| <b>2016</b> | 5.20%                   |

$$\text{Incremento}_{2015} = 98,624 * 7.30\% = \underline{7,200}$$

$$\text{RT}_{2015} = 98,624 + 7,200 = \mathbf{105,824}$$

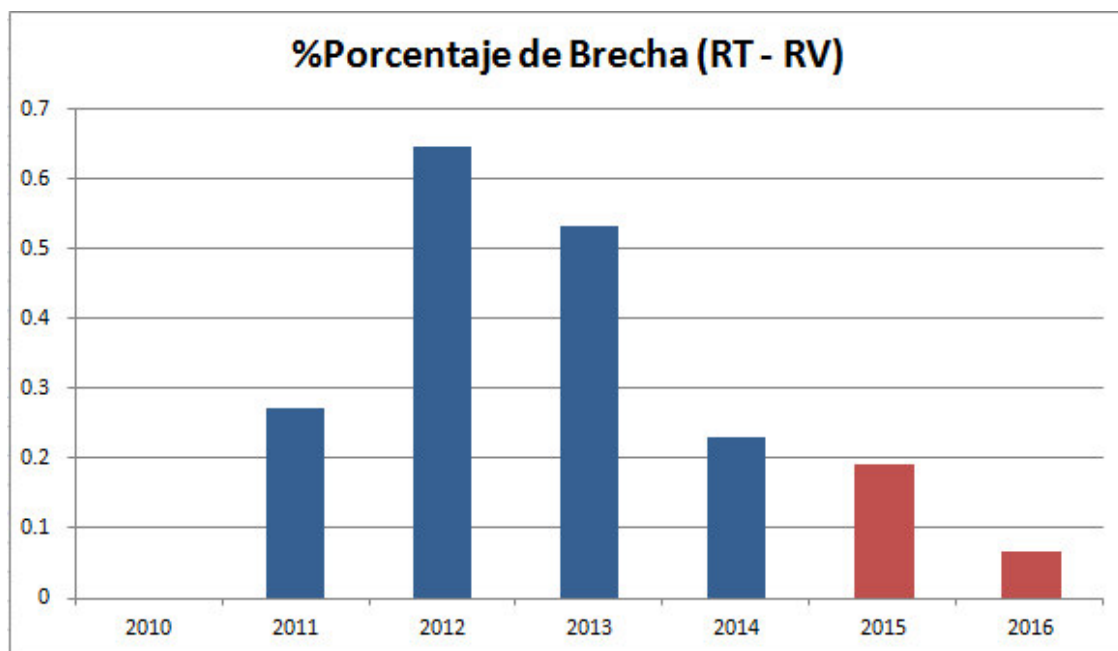
$$\text{Incremento}_{2016} = 105,824 * 5.20\% = \underline{5,503}$$

$$\text{RT}_{2016} = 105,824 + 5,503 = \mathbf{111,327}$$

| <i>Años</i> | <i>Recaudación Voluntaria (RV)</i> | <i>Recaudación Total (RT)</i> | <i>Diferencia</i> | <i>%Porcentaje</i> |
|-------------|------------------------------------|-------------------------------|-------------------|--------------------|
| <b>2010</b> | 60,197                             | 64,505                        | 4,308             |                    |
| <b>2011</b> | 70,107                             | 75,591                        | 5,484             | 27.30%             |
| <b>2012</b> | 75,129                             | 84,148                        | 9,019             | 64.46%             |
| <b>2013</b> | 75,573                             | 89,397                        | 13,824            | 53.28%             |
| <b>2014</b> | 81,624                             | 98,624                        | 17,000            | 22.97%             |
| <b>2015</b> | 85,591                             | 105,824                       | 20,233            | 19.02%             |
| <b>2016</b> | 89,751                             | 111,327                       | 14,132            | 6.64%              |

**Cuadro 8 : Porcentaje de brecha entre RT y RV (Reducción de la brecha)**

**Fuente : Elaboración Propia**



**Figura 30 : Reducción de Brecha de Recaudación Total y Voluntaria**  
**Fuente :** Elaboración Propia

Además con la implementación de la estrategia CRM, la empresa de recaudación tributaria puede mejorar la comunicación empresa – contribuyente, al contar con la información centralizada y en tiempo real, facilitando el cumplimiento de sus obligaciones (menor tiempo y costo) pues se tiene una asistencia personalizada a contribuyentes seleccionados (IPCN, PRICOS y MEPECOS), aproximadamente 38000 contribuyentes son beneficiados (80% de la recaudación), dando paso así a la mejora de la satisfacción.

A través de nuestra propuesta se podrán enviar recordatorios antes del vencimiento de las obligaciones y alertar a los que se han atrasado en el cumplimiento de sus obligaciones mensuales mediante el envío de correos electrónicos, llamadas telefónicas y mensajes de texto, disminuyendo en 16% el inicio de la cobranza coactiva, unos 62,000 contribuyentes pagarán sin medidas coactivas. Permitiendo de esta manera la modernización institucional a la vanguardia del avance tecnológico.

Todo esto viene siendo apoyado con la implementación de nuevos canales de acceso como es el Nuevo Portal Web, acceso virtual sencillo y accesible a opciones según perfil y con secciones especializadas, lo cual permite la reducción de trámites y costos de transacción.



**Proyección de la Recuperación de la Deuda (millones) - DR**  
**(Media Geométrica - tasa variación en el tiempo)**

| <i>Mes de Gestión</i> | <i>Deuda Recuperada (DR)</i> | <i>% Tasa Variación</i> |
|-----------------------|------------------------------|-------------------------|
| 2015-07               | 203,318,148                  |                         |
| 2015-08               | 179,032,456                  | -11.94%                 |
| 2015-09               | 218,647,464                  | 22.13%                  |
| 2015-10               | 193,400,729                  | -11.55%                 |
| 2015-11               | 218,374,788                  | 12.91%                  |
| 2015-12               | 231,322,582                  | 5.93%                   |

$$M.G._{2016-01} = \sqrt[5]{(-11.94)(22.13)(-11.55)(12.91)(5.93)} = 11.85\%$$

$$DR_{2016-01} = 231,322,582 * 11.85\% + 231,322,582 = \mathbf{258,734,308}$$

$$M.G._{2016-02} = \sqrt[6]{(-11.94)(22.13)(-11.55)(12.91)(5.93)(11.85)} = 11.85\%$$

$$DR_{2016-02} = 258,734,308 * 11.85\% + 258,734,308 = \mathbf{289,394,323}$$

**Deuda Gestionada (millones) - DG**  
**(Medición de la empresa de recaudación – datos oficiales)**

| <i>Mes de Gestión</i> | <i>Deuda Gestionada (DG)</i> |
|-----------------------|------------------------------|
| 2015-07               | 235,617,763                  |
| 2015-08               | 253,513,815                  |
| 2015-09               | 262,805,295                  |
| 2015-10               | 234,426,397                  |
| 2015-11               | 266,341,363                  |
| 2015-12               | 286,136,898                  |
| 2016-01               | 302,311,384                  |
| 2016-02               | 312,413,608                  |

| <i>Mes de Gestión</i> | <i>Deuda Gestionada</i> | <i>Deuda Recuperada</i> | <i>% de Recuperación</i> |
|-----------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|
| 2015-07               | 235,617,763             | 203,318,148             | 86%                      |
| 2015-08               | 253,513,815             | 179,032,456             | 71%                      |
| 2015-09               | 262,805,295             | 218,647,464             | 83%                      |
| 2015-10               | 234,426,397             | 193,400,729             | 82%                      |
| 2015-11               | 266,341,363             | 218,374,788             | 82%                      |
| 2015-12               | 286,136,898             | 231,322,582             | 81%                      |
| <b>2016-01</b>        | <b>302,311,384</b>      | <b>258,734,308</b>      | <b>86%</b>               |
| <b>2016-02</b>        | <b>312,413,608</b>      | <b>289,394,323</b>      | <b>93%</b>               |

**Cuadro 9 : Porcentaje de recuperación de la deuda (incremento)**

**Fuente : Elaboración Propia**

## CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

Después del análisis y estudio realizado en la presente tesina, la implementación de un Modelo CRM para la Gestión Centralizada de la Información del Proceso de Cumplimiento Tributario permite establecer las maneras en que se logrará la segmentación por perfiles y el mejoramiento de la comunicación con los contribuyentes, expresada en las siguientes conclusiones:

- ✓ Producto de la evaluación realizada se concluye que la mejor metodología para la implantación del CRM es la metodología de Improven Consultores, porque permite su alineación al plan estratégico de la empresa y obtuvo mayor puntuación en la evaluación, la compra del software genera un costo menor (ahorro de S/. 1'336,348.93 que representa el 17% respecto de hacer el software) y permite mayor estabilidad del funcionamiento del sistema CRM porque la empresa de recaudación tributaria no tiene como core de negocio la implementación de sistemas CRM.
- ✓ El estudio nos ha permitido realizar el modelo de base de datos centralizada que permita gestionar al contribuyente a través de los diferentes procesos de negocio.
- ✓ Con la implementación de la estrategia CRM, se reduce la brecha entre la recaudación total (RT) y recaudación voluntaria (RV) de 19.02% en el año 2015 a un 6,64% al final del año 2016 puesto que al enviar los recordatorios antes del vencimiento de las obligaciones (omisos a la presentación) y alertas de los atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones mensuales (omisos al pago y omisos al fraccionamiento), los contribuyentes cumplirán voluntariamente con sus obligaciones, incrementando a su vez la recaudación tributaria.
- ✓ La presente “Propuesta de Modelo CRM para la Gestión Centralizada del Cumplimiento Tributario” deja sentada las bases para la implementación de la centralización de información del contribuyente y su segmentación (perfiles) con la finalidad de brindarle un trato diferenciado. La cantidad de perfiles resultantes son cinco, siendo estos: cumplidores, inducibles, mixtos, deudores y omisos.
- ✓ El control centralizado y masivo del comportamiento del contribuyente, evita llegar a las medidas coactivas debido a mecanismos de información y simplificación de pagos, logrando la reducción de la brecha de presentación y brecha de pago una vez realizado el proceso de gestión inductiva pues a través de

estas acciones se incrementa el porcentaje de recuperación de la deuda de 86% en el periodo 2016-01 a un 93% en el periodo 2016-02.

- ✓ El proveedor de servicios (que forma parte del modelado del negocio/prototipo de la solución) podrá gestionar de manera adecuada e integrada a través de los medios o canales de comunicación preferidos (correo electrónico, teléfono móvil y/o fijo, mensajes de texto recordatorios y en un futuro próximo en las redes sociales) la interacción con los contribuyentes gracias a la información actualizada y centralizada que se tendrá de ellos; de esta manera se logra la optimización del relacionamiento con los contribuyentes porque se aumentaran dos canales de comunicación (correo electrónico personal y mensajes de texto) que actualmente no se emplean.

## **5.2 Recomendaciones**

De acuerdo al estudio realizado en el trabajo de investigación, es necesario que la Empresa de Recaudación Tributaria considere las siguientes recomendaciones:

Debido a los diversos negocios que manejan, tomar como referencia el presente modelo propuesto y llevar a cabo la centralización de la información de los demás procesos de tributación existentes.

Como se ha visto es necesario que como complemento al modelo de CRM propuesto se deba contar con una base de conocimiento centralizada de los principales procesos de Gestión Tributaria (Control de la Deuda, Cobranza y Fraccionamiento) por lo que se recomienda se realice un estudio para el desarrollo e implantación del mismo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Tesis

- **[T-CacChec06]** Cáceres Nakiche Karim y Checasaca Gladys; Propuesta para la implementación de un CRM para una empresa comercializadora de ropa y accesorios, UNMSM-FISI, Tesina para optar el título de Ing. de Sistemas (2006), Lima-Perú.
- **[T-CaSaa12]** Carrión Agila Edison y Saavedra Guzmán Andrea; Propuesta para la implementación de una Estrategia de Customer Relationship Management (CRM) en la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A., para el periodo 2012-2013, Tesis para la obtención del Título de Ingeniero Comercial y Título de Ingeniería en Marketing (2012), Cuenca - Ecuador.
- **[T-ConTraDela03]** Conde Antonio; Trabado Ana y De la Torre Juan Manuel; Customer Relationship Management, Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo, Tesis para optar el grado de Master Executive en Marketing Relacional, CRM y Comercio Electrónico (2003), España.
- **[T-Salas12]** Salas Guzmán Erick Anthony Wilber; Mejoramiento de la Recaudación del Impuesto Predial mediante la implantación del SIAF-Rentas-GL en la Gerencia de Rentas de la Municipalidad Provincial de Satipo, Tesis de para optar al Título Profesional de Ingeniero de Sistemas (2012), Huancayo-Perú.
- **[T-Lagos08]** Lagos Rojas Cesar Augusto; Propuesta de implementación de un CRM para PYMES en el sector textil, Tesis para optar el Título de profesional de Ingeniero de Sistemas (2008), Lima-Perú.
- **[T-Trindade11]** Trindade Venturini Wander; Gestión de Relación con los Clientes: Factores Críticos para el Éxito en la Implantación de las Soluciones Tecnológicas CRM en las Empresas, Tesis Doctoral (2011), Salamanca.

### Revistas

- **[R-Alva15]** Alva Matteucci, Mario. Actualidad Empresarial N° 326 - Primera Quincena de mayo 2015 (2015). Lima-Perú.
- **[R-Gerencia13]** Gerencia. Recomendaciones para proyectos CRM exitosos, (09/08/2013). Santiago – Chile.
- **[R-Peréz03]** Pérez del Campo Enrique. ICRM: gestión integrada de la relación con el cliente, Colegio Universitario de Estudios Financiero (2003). Madrid-España.
- **[R-Tekhne01]** Tekhne Revista de la Facultad de Ingeniería, Universidad Católica Andrés Bello; Knowledge Management y Administración Tributaria: apuntes sobre la gestión del conocimiento (2001), pág. 20-23. Caracas-Venezuela.

- **[R-ViveSUNAT15]** Vive SUNAT, Boletín Institucional II Edición, Procesos de Cumplimiento, Diciembre del 2015, pág. 07. Lima-Perú.

## **Libros**

- **[L-KotlerLee07]** Kotler Philip; Lee Nancy; Marketing en el Sector Público: Todas las claves para su mejora, Editorial Prentice-Hall (2007).

## **Direcciones electrónicas**

- **[U-Biblioteca15]** Biblioteca Intranet SUNAT, Consultado 04 de enero de 2016, <http://intranet/intranet/inicio/institucion/iata/biblioteca/index.html>
- **[U-CMT12]** Profuturo AFP - Caso de Éxito. Publicada 16 de agosto de 2012, <http://www.cmt-la.com/profuturo-afp-caso-de-exito/>
- **[U-Correo16]** Correo - Economía. Sunat: Al año solo se fiscaliza a 12 mil contribuyentes. Publicada 10 de mayo de 2016, <http://diariocorreo.pe/economia/sunat-al-ano-solo-se-fiscaliza-a-12-mil-contribuyentes-671559/>
- **[U-CRMaMed11]** CRM a MEDIDA. Publicada 25 de agosto de 2011, [http://crmamedida.blogspot.pe/2011\\_08\\_01\\_archive.html](http://crmamedida.blogspot.pe/2011_08_01_archive.html)
- **[U-CRM15]** CRM (Customer Relationship Management), Consultado 05 de noviembre de 2015, <http://www.monografias.com/trabajos21/customer-relationship/customer-relationship.shtml>
- **[U-MinisterioMadrid06]** Guía 10 - Comunicación y Marketing Público dirigido al Ciudadano. MIADPU-Madrid. Publicada 2006, [http://www.femp.es/files/566-274-archivo/P%C3%A1ginas de Gu%C3%ADa 10 \(primera parte\).pdf](http://www.femp.es/files/566-274-archivo/P%C3%A1ginas%20de%20Gu%C3%ADa%2010%20(primer%C3%a4%20parte).pdf)
- **[U-Rodriguez99]** Rodriguez Rovira, Josep; La gestión del conocimiento: una gran oportunidad. Publicada Marzo 1999, [http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1999/marzo/la\\_gestion\\_del\\_conocimiento\\_una\\_gran\\_oportunidad](http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1999/marzo/la_gestion_del_conocimiento_una_gran_oportunidad)
- **[U-SUNAT15]** SUNAT (n.d): Estadísticas y Estudios - Nota Tributaria. Consultado 30 de diciembre de 2015, [http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/busqueda\\_ruc.html](http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/busqueda_ruc.html)
- **[U-Tributemos01]** Tributemos (2001) “El cumplimiento tributario es la voz”. SUNAT [http://www.sunat.gob.pe/institucional/publicaciones/revista\\_tributemos/tribut98/analisis1.htm](http://www.sunat.gob.pe/institucional/publicaciones/revista_tributemos/tribut98/analisis1.htm)